

Cahiers libres

CriM

Sous la direction d'Anne Pezet et de Samuel Sponem

Petit bréviaire
des idées reçues
en management



La Découverte

9 bis, rue Abel-Hovelacque
75013 Paris

Remerciements. Nous aimerions remercier ici tout particulièrement Alain Burlaud et Bernard Colasse qui nous ont inspirés et soutenus en bien des occasions. Ce livre doit beaucoup aux idées et à l'esprit qu'ils ont su nous transmettre.

Nous remercions aussi très chaleureusement Stéphanie Laguérodié pour son soutien actif et décisif au commencement de cette aventure.

A. Pezet et S. Sponem

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit de vous abonner gratuitement à notre lettre d'information bimensuelle par courriel, à partir de notre site

www.editionsladecouverte.fr

où vous retrouverez l'ensemble de notre catalogue.

ISBN 978-2-7071-5639-6

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

© Éditions La Découverte, Paris, 2008.

Introduction

Anne Pezet, Samuel Sponem

« Il faut laisser les marchés financiers s'autoréguler ; le marketing répond aux besoins des consommateurs ; les syndicats français sont contre-productifs ; on ne gère bien que ce que l'on mesure ; la maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise ; cette entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! »

En 2003, les Éconoclastes nous livraient la première édition du *Petit bréviaire des idées reçues en économie*¹. Les idées reçues étant indubitablement abondantes dans toutes sortes de domaines, le monde du management n'échappe pas à cette règle. Plus encore, la vitesse de propagation des discours managériaux et des méthodes de gestion dans toutes les sphères de la société, les entreprises, bien sûr, mais aussi les administrations ou les associations, rend urgente la nécessité de se pencher sur ces vérités non discutées, véhiculées tant par les dirigeants que par les politiques, les responsables associatifs ou encore les journalistes.

Trop souvent, les discours sur le management sont manichéens. On trouve ainsi, d'un côté, des praticiens du management, des associations professionnelles et des consultants (et quelquefois des chercheurs, universitaires et enseignants en écoles de commerce) qui portent un discours technique et enthousiaste sur le management. De l'autre, c'est une critique

1 LES ÉCONOCLASTES, *Petit bréviaire des idées reçues en économie*, La Découverte, Paris, 2003.

acerbe et dénonciatrice qui se développe au travers de *best-sellers* éditoriaux. Cependant, les alternatives proposées par cette dénonciation du management sont peu convaincantes : elles se limitent trop souvent à des incantations ou au cynisme (l'appel à la paresse, par exemple). Face à cette charge souvent très médiatique contre le management, nous proposons de réinterpréter la fatigue des élites ou le blues des cadres en adoptant un regard technicien et critique ; non pas pour prendre la défense du management ou le vouer aux gémonies, mais pour en identifier et en évaluer les ressorts profonds. Cette démarche a pour objectif de donner les moyens à tous ceux qui sont confrontés au management de décrypter les discours et de leur permettre de changer les pratiques ou leur regard sur ces pratiques. Ce livre peut ainsi être utile à toute personne en situation de travail ou aux étudiants en management exposés à un savoir présenté comme technique et indiscutable.

Afin d'ouvrir la boîte noire du management et de lancer les termes d'un débat utile à la société, nous souhaitons faire œuvre critique en considérant, selon les termes de Michel Foucault, que « la critique ne consiste pas à dire que les choses ne sont pas bien comme elles sont. Elle consiste à voir sur quels types d'évidences, de familiarités, de modes de pensée acquis et non réfléchis reposent les pratiques que l'on accepte ² ». Or, si le management est souvent critiqué, les méthodes et outils du management ne font, quant à eux, que rarement l'objet de débat. Présentés comme neutres, ils sont *a priori* supposés porteurs de rationalité et d'efficacité, « technologie invisible ³ » dont on fait peu de cas. Il nous semble que cette neutralité n'est qu'apparente et que ces dispositifs reflètent en partie des croyances partagées dans la société à une époque donnée. Le postulat de cet ouvrage est donc que les idées reçues en management reposent le plus souvent sur l'utilisation de méthodes ou techniques, telles celles de la comptabilité et du contrôle, de la gestion des ressources humaines, du marketing, de la stratégie, etc. Pour comprendre le caractère impérialiste du management et ses effets sur les comportements individuels, sur les rapports sociaux et, plus largement, sur l'économie, il faut

2 M. FOUCAULT, *Dits et écrits, 1954-1988*, volume IV, Gallimard, Paris, 1994, p. 180.

3 M. BERRY, *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique, Paris, 1983.

donc comprendre les savoirs techniques qui sous-tendent le management.

L'originalité de l'ouvrage repose ainsi sur la mobilisation des savoirs techniques en management au service d'un projet critique de démontage des discours et des méthodes du management. L'initiative en revient au réseau de recherche CriM (Critique et Management) qui a pour objet de regrouper des chercheurs soucieux de porter un regard nouveau sur le management, ses méthodes et leurs conséquences. La plupart des auteurs de cet ouvrage sont enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans des universités ou des grandes écoles de commerce et s'interrogent sur leur pratique : comment permettre aux étudiants de prendre du recul sur les techniques enseignées ? À qui s'adresse la recherche en management, aux seuls dirigeants d'entreprise ou, plus largement, à la société ?

L'objectif visé est de donner à chacun les moyens de débattre sur des décisions de management qui dépassent souvent la sphère purement privée. Dans la perspective ouverte par les recherches en anthropologie des sciences ⁴, notre ambition est de donner aux acteurs les termes d'un débat démocratique autour du management et de ses méthodes.

4 M. CALLON, P. LASCOUMES et Y. BARTHE, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Le Seuil, Paris, 2001.



Direction et gouvernance de l'entreprise

- 
- 1** « Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! »
 - 2** « La maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise ! »
 - 3** « Les entreprises prennent des décisions (ir)rationnelles »
 - 4** « Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu »

1 « Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! »

Anne Pezet

« Accélérez la performance de vos opérations. Comment et pourquoi adopter le *Performance Management*. Découvrez comment Cognos adresse [sic] chaque département de l'entreprise au travers d'une solution unique où reporting, simulation, planification et système de mesure sont intégrés. Une meilleure gestion de la performance globale suppose de fournir aux décideurs les informations nécessaires au pilotage de leur propre performance ¹. »

Les entreprises et aujourd'hui bien d'autres domaines de la société – les administrations, les associations, etc. – sont soumis à un impératif de performance ou, à tout le moins, de bonne gestion. Ce qu'*est* la performance, tout autant que ses *effets* sur les hommes et les organisations, reste un objet de débats animés : performance financière, sociale ou environnementale ? Individuelle ou collective ? Facteur de motivation ou cause de stress ? La recherche de la performance ne fait pas l'unanimité. Mais, sous le débat « idéologique » récurrent, des objets invisibles ² la matérialisent, sous forme de techniques de management, en toute neutralité et en toute légitimité car on ne discute pas la technique.

Or, non seulement ces méthodes de management ne conditionnent pas à elles seules l'efficacité des individus et des

1 http://forms.cognos.com/?elqPURLPage=1875&offid=od_performance_manager&mc=web_fr_products.

2 M. BERRY, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Cahiers de recherche du CRG, Paris, 1983.

organisations, mais elles ont parfois des effets inattendus. En effet, d'une part, elles sont souvent transformées par leurs différents usages et, d'autre part, elles produisent des conséquences sur l'économie et la société, au-delà de leur strict champ d'intervention. La technique est « performée », c'est-à-dire transformée lors de sa mise en œuvre, mais elle est aussi « performatrice », c'est-à-dire qu'elle change le monde – et pas seulement en rendant les individus et les organisations plus efficaces.

Du bon usage à la technique « performée »

Ces méthodes incorporent des fins plus ou moins explicites dès leur émergence, l'efficacité étant la plus évidente : une méthode de management doit rendre les individus ou l'organisation plus efficaces. Mais ces finalités peuvent changer lors de leur propagation dans les organisations. La question des usages des méthodes de management place les individus en position de manipuler les outils et les objectifs qu'ils portent ; manipuler au sens premier du terme, c'est-à-dire prendre en main. Cela suppose que le dispositif peut être modifié dans sa finalité, profondément ou non, dans un sens conforme ou, au contraire, déviant. Les desseins de chacun se réalisent dans cette manipulation au bénéfice ou au détriment des objectifs initiaux.

Les méthodes de management ont pour première mission de produire un comportement récurrent. Elles visent à normaliser les actions, à standardiser les démarches, si ce n'est les résultats. Par exemple, quand une organisation met en place un tableau de bord, elle a pour but d'orienter les actions et les comportements autour d'indicateurs clés qui synthétisent ses objectifs. Si le tableau de bord contient des indicateurs de satisfaction des clients, cela suppose que c'est un objectif important, sur lequel la direction souhaite porter les efforts de chacun. Dans sa version technicienne, un dispositif de gestion est d'abord conçu pour répondre à ce type de besoins. Il a alors un fort contenu normalisateur.

Le bon usage est un présupposé fort du côté des prescripteurs. P. Gilbert rappelle les « postulats rationalistes » qui sous-tendent ce type de démarche : « Toute instrumentation est une structure bien intégrée, stable et relativement permanente, chaque

instrumentation possède une fonction explicite qui contribue au maintien d'un fonctionnement de l'ensemble, une instrumentation qui fonctionne est basée sur un consensus *a priori* des acteurs, les instruments ouvrent à la prescription³. » Selon cette conception, les méthodes de management ne laissent pas de place à la surprise ou à l'incertitude : les effets attendus se produiront inmanquablement, et elles sont alors considérées comme neutres : leur utilisation n'engendre aucun effet inattendu. Les entreprises de conseil sont bien sûr les plus intéressées à maintenir ces postulats ; la vente de méthodes de management ne s'accommoderait pas d'incertitudes quant à leur mise en œuvre pratique.

L'exemple du *Balanced ScoreCard* est à cet égard éclairant. Le *Balanced ScoreCard* (BSC) est un tableau de bord prospectif, c'est-à-dire composé d'un ensemble d'indicateurs – financiers et non financiers – formant système autour de quatre axes : résultats financiers, satisfaction des clients, efficacité des processus internes et apprentissage organisationnel. Sa popularité a été très forte dans les entreprises ces dernières années, car l'idée qu'on s'en fait est que les dix raisons majeures d'adopter ce dispositif sont sans appel et que la certitude est de mise sur les résultats que l'on obtiendra.

Dix bonnes raisons pour adopter un système de mesure de la performance

© Paul Arveson, 1998⁴

1. Il améliore le résultat en réduisant le coût des processus et en augmentant la productivité et l'efficacité.

[...]

3. La mesure de l'efficacité des processus procure une base rationnelle pour sélectionner les améliorations à effectuer en premier lieu.

4. Cela permet aux managers d'identifier les meilleures pratiques (*best practices*) dans l'organisation et de les diffuser plus largement en son sein.

3 P. GILBERT, *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion : science humaine ?*, Economica, Paris, 1998, p. 62.

4 Il s'agit du *Balanced ScoreCard*. Texte traduit de l'anglais par l'auteur.

5. La transparence procurée par le système de mesure engendre des décisions budgétaires plus rapides et de meilleure qualité, et un contrôle accru des processus de l'organisation. Cela signifie aussi que les risques sont réduits.

[...]

8. Le recueil des données de coût des processus pour la plupart des projets réalisés nous permet d'apprendre comment estimer ces coûts de manière encore plus fiable pour les projets à venir.

[...]

Source : www.balancedscorecard.org

La mise en place du *Balanced ScoreCard* semble induire de manière mécanique un certain nombre de conséquences prévues : réduction des coûts, alignement stratégique, identification des meilleures pratiques, décisions plus rapides, etc. La diversité des améliorations espérées est impressionnante, mais aucune explication n'est fournie pour préciser comment ces améliorations seront effectivement réalisées. Dans les *Frequently Asked Questions* (« questions fréquemment posées ») du même site, la question des inconvénients est abordée : « Y a-t-il des inconvénients ou des problèmes à utiliser le *balanced scorecard* ? [...] Oui, tout comme il a des challenges associés avec n'importe quelle idée innovante en management ou avec n'importe quelle tentative pour sortir du *statu quo* dans une grande organisation. C'est généralement difficile et chronophage de mettre en place un *balanced scorecard* intégral dans une telle organisation. Cela va requérir un soutien du top management et un engagement constant pour faire monter en puissance le système puis le maintenir. C'est là que les difficultés et problèmes majeurs apparaissent. Ne vous embarquez pas dans un projet de *balanced scorecard* sans être sûr que votre organisation est un "champion de haut vol", a les financements nécessaires et est prête à affronter le défi du changement ⁵. »

La réponse ne met pas en cause l'intérêt du BSC : seuls des problèmes d'implémentation liés à l'organisation sont envisagés. Finalement, la nécessité du BSC sera la plus forte et, même si l'on adopte un autre dispositif, ce ne pourra être qu'un ersatz de BSC :

⁵ www.balancedscorecard.org.

« Cependant, quelle est l'alternative ? Chaque organisation a besoin de savoir si sa stratégie se réalise correctement, comment la mettre en œuvre efficacement et comment recueillir les informations à destination de ses commanditaires et de ses clients. Quelle que soit sa dénomination, les processus et les pratiques utilisés dans une organisation moderne et prospère seront probablement identiques à ceux du *balanced scorecard*⁶. »

Alors, hors du BSC, point de salut ? Pourtant, les systèmes d'indicateurs sont connus des spécialistes pour produire des mésusages récurrents. Prenons l'un des exemples les plus classiques dans ce domaine : le *Return on Investment* (ROI). Depuis les années 1920, cet indicateur est utilisé dans de nombreuses entreprises. Il correspond au ratio entre le bénéfice et l'actif engagé, l'objectif étant qu'il soit maximisé. Il existe deux moyens d'améliorer un ratio : le premier est d'augmenter le numérateur, ici le bénéfice, ce qui est *a priori* sain ; le second est de diminuer le dénominateur, ici l'actif, ce qui peut être dangereux à long terme (on réduit par exemple les investissements). L'entreprise sans actif qu'a voulu être Enron en son temps illustre les excès dans lesquels un indicateur peut faire tomber ceux qui le manipulent⁷. De nombreux indicateurs sont ainsi manipulables et la technique, au départ gage d'efficacité, est performée au risque de ne plus « coller » aux objectifs de l'organisation.

De la performance à la technique « performatrice »

Si les méthodes de management ne produisent pas que de la performance managériale, elles « performant », dans le sens où elles modifient, l'économie et la société, c'est-à-dire que leurs effets s'étendent bien au-delà des organisations qui les utilisent. Deux exemples illustrent ce propos.

Le premier porte sur les méthodes de choix d'investissement. Recommandées par la théorie financière et très largement

6 Ibid.

7 Enron avait « logé » ses actifs et ses dettes dans des entités juridiques extérieures afin qu'ils n'apparaissent pas dans ses comptes et ne grèvent pas sa rentabilité apparente. Pourtant, ces actifs et dettes existaient bien et ont été à l'origine de la faillite quand on les a « découverts ».

utilisées dans la plupart des entreprises, celles-ci reposent sur l'utilisation de la valeur actuelle nette (VAN) et du taux interne de rentabilité (TIR). Chaque année, des millions de décisions d'investissement sont prises sur la base de ces critères. L'addition de toutes ces microdécisions dans les entreprises détermine le niveau, quantitativement et qualitativement, de l'investissement des nations et pèse ainsi sur la croissance et l'innovation.

Le démontage technique de l'instrument va montrer comment cette formule simple qu'est une VAN⁸ produit des effets micro- et macroéconomiques puissants. La VAN représente le retour financier actualisé de l'investissement sur une période donnée. En reprenant chacun de ses termes ($\sum [CF / (1+i)^n] - I$)⁹, on voit que les deux termes qui paraissent les plus évidents, la somme des *cash flows* (CF) et le montant de l'investissement initial (I), sont en réalité des constructions complexes qui comportent une part d'incertitude non négligeable. Celle-ci provient d'une double série de causes, d'ordre économique et d'ordre politique. Les causes économiques sont liées aux prévisions dans lesquelles les hypothèses sur le futur sont nombreuses. Par exemple, la prévision des volumes vendus, des prix de vente ou des coûts de production contenus dans les *cash flows* n'est généralement pas aisée, en particulier quand l'investissement est innovateur (nouveaux marchés, nouveaux produits). De même, le calcul du montant de l'investissement initial est souvent incertain du fait des nouvelles technologies ou des nouvelles compétences qui vont être nécessaires. Pour ce type d'incertitude, la réponse théorique est de probabiliser, c'est plus facile à dire qu'à faire tant les risques sont multiples et difficiles à évaluer. Les causes politiques de l'incertitude sont moins connues et plus difficiles encore à maîtriser. Elles découlent de négociations généralement ardues entre les porteurs du projet et les autres protagonistes de la décision (directions générale, financière, commerciale, technique, juridique, etc.). La somme des *cash flows* comme le montant de l'investissement initial sont le fruit d'un compromis entre des intérêts, individuels et collectifs, souvent

8 Le TIR n'étant que le taux pour lequel la VAN est égale à zéro, c'est-à-dire le niveau de rentabilité minimal de l'investissement.

9 CF = *cash flows*, I = investissement initial, n = durée de l'investissement, i = taux d'actualisation (en théorie, le coût moyen pondéré du capital).

divergents. À titre d'exemple typique, les ingénieurs et techniciens, considérés comme d'incorrigibles dépensiers en matière d'investissement, s'opposent souvent aux financiers, tenant les cordons de la bourse.

Mais les deux termes de la VAN les plus « actifs » sont les moins visibles – en minuscules dans la formule, la durée de vie de l'investissement (n) et le taux d'actualisation (i) – et apparaissent comme des données techniques quasiment exogènes. Or, il n'en est rien : la durée de vie de l'investissement est largement conventionnelle et ne correspond que rarement à la durée de vie réelle du projet. Plus encore, le taux d'actualisation est théoriquement défini comme le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise. Celui-ci représente en effet le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les investissements de l'entreprise pour répondre aux exigences des actionnaires et des créanciers.

Si, depuis la vogue de la création de valeur actionnariale, les grandes entreprises calculent leur coût moyen pondéré du capital selon cette formule, le choix du taux d'actualisation peut être différent. Par exemple, les entreprises éliminent des projets qui sont rentables en fixant un taux d'actualisation correspondant aux attentes des marchés financiers (le fameux 15 %). Ce taux barrière, s'il répond aux exigences des investisseurs, a pour conséquence de limiter l'investissement, bien sûr de façon quantitative, mais aussi qualitative. En effet, les projets d'investissements les plus innovants, et donc les plus incertains, n'atteindront pas la rentabilité espérée.

Cet effet est connu et a fait l'objet d'enquêtes approfondies. Confronté aux importations japonaises et allemandes au début des années 1990, le Council of Competitiveness américain a chargé la Harvard Business School de comprendre le « retard » américain en matière d'investissement¹⁰. Il ressort de l'enquête menée que l'utilisation des critères de choix financiers provoque le sous-investissement et favorise les projets dont les résultats sont mesurables. En d'autres termes, ils n'encouragent pas les projets immatériels. On voit ainsi que de minuscules formules mathématiques ont de grands effets sur la compétitivité d'un pays.

10 M. PORTER, « Capital disadvantage : America's failing capital investment system », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1992.

Le second exemple porte sur le marketing, l'une des activités du management de l'entreprise les plus décrites. On s'intéresse d'ailleurs aujourd'hui aux effets du marketing sur l'obésité, sur les enfants ou, plus généralement, sur la surconsommation génératrice d'excès. Au cœur des pratiques du marketing se trouve un dispositif ancien et largement utilisé, les études de marché. Celles-ci permettent, à l'aide d'une collecte de données de type quantitatif ou qualitatif, de répondre à des interrogations ou à des problèmes : comment augmenter les ventes de tel produit ? Quelle forme de distribution sera la plus efficace ? Ces techniques en apparence anodines produisent de grands effets sur la société et les individus.

L'historien allemand Christoph Conrad ¹¹ a analysé les effets des études de marché sur les consommateurs et, en particulier, sur la construction des genres. Conrad a étudié deux séries d'enquêtes réalisées en Allemagne par les analystes du marché et parfois relayées par les universitaires. Cette analyse montre des conséquences sur les rapports sociaux de sexe. Les enquêtes liées à la distribution de pastilles de vitamine C aux mineurs sous le troisième Reich touchent à la masculinité et celles réalisées entre les années 1930 et 1950, et destinées à identifier les différences hommes/femmes en matière de consommation modifient la représentation que se font les femmes d'elles-mêmes : « À mesure qu'ils [les analystes marketing] transportent ces interprétations pour en faire des savoirs appliqués et des conseils, qu'ils les transforment en décisions instrumentales, sur les stratégies marketing, la fixation des prix, l'emballage, le choix des canaux de distribution – bref, en marketing –, ils redirigent des images sur le consommateur. » En d'autres termes, « la production d'un savoir sur les consommateurs contribue à former un type social : le consommateur citoyen sexué ». Conrad en conclut qu'« il faut souligner les effets de la diffusion sélective des résultats des sondages. Il [le consommateur citoyen sexué] se réalise surtout par l'alimentation régulière en sondages d'opinion des médias, des agences de publicité et des designers de produits. Les représentations des rapports sociaux de sexe dans la société de

11 C. CONRAD, « Observer les consommateurs. Études de marché et histoire de la consommation en Allemagne, des années 1930 aux années 1960 », *Le Mouvement social*, n° 206, 2004, p. 17-39.

consommation ont ainsi une double dimension : elles créent et aussi reflètent des attitudes qui sont répandues dans la population et exprimées par elles ». Une des caractéristiques de ces enquêtes de marché, généralement financées par des industriels, est qu'elles ont pour objectif premier le profit. De ce fait, elles laissent de côté les préjugés usuels et font preuve d'un pragmatisme innovant : « Par rapport à bien d'autres secteurs des sciences sociales contemporaines, les recherches en marketing donnent une représentation des hommes et des femmes qui paraît plus réaliste et plus ouverte, même si, comme nous l'avons vu, les stéréotypes sur les rapports sociaux de sexe sont particulièrement nombreux. Cette impression d'un plus grand degré de réalisme est en partie due au fait que les spécialistes des études de marché n'ont pas eu le parti pris de scepticisme envers la modernité et de critique de la culture que la plupart des sociologues ont manifesté dans les années 1930 comme dans les années 1950 ¹². » Le marketing plus objectif que la sociologie. Diantre !

De fait, les études de marché, en étudiant les comportements, catégorisent, typologisent. Elles renvoient ainsi des images de soi, des représentations de rapports sociaux à l'ensemble de la population. Des instituts publics, tel le Crédoc, ou privés (Secodip, Sofres TNS, etc.) classent les individus sur des sujets aussi divers que l'ouverture des magasins le dimanche, les projets de vacances, la religion, les pharmaciens, les musées, etc. À titre d'illustration, Secodip a classé la population française en fonction du rapport au temps, les plus stressés, les « chrono victimes », n'ont pas les mêmes types de consommation que les « chrono zens », plus détendus. Mais, au-delà de l'implication marketing et commerciale, chacun peut s'identifier à une catégorie, voire ambitionner de faire partie d'un type plus valorisant que les autres. Il est tout de même plus gratifiant d'être zen ou actif que victime.

Les effets des méthodes du marketing vont bien au-delà des manipulations généralement dénoncées. Les études de marché catégorisent les populations et les transforment en renvoyant des images plus ou moins valorisantes. Elles transforment ainsi la société et les individus en leur donnant des images d'eux-mêmes, de manière souvent attrayante au travers d'une terminologie « choc », au moyen desquelles ils peuvent d'identifier et surtout

12 *Ibid.*

Les six « chronogroupes » de consommateurs

(TNS Secodip, janvier 2005)

Chrono victimes	24 %
Chrono épicuriens	19 %
Chrono logis	19 %
Chrono zens	15 %
Chrono actifs	15 %
Chrono zurbains	8 %

se transformer. Car c'est de cela qu'il s'agit : de modifier en profondeur, à l'aide de méthodes de management invisibles, les comportements des individus et par conséquent la société.

Derrière leur parure d'efficacité et de performance, les méthodes de management produisent bien d'autres effets ignorés des prescripteurs et des vendeurs. L'idée que l'adoption de nouvelles méthodes va produire un meilleur management et une plus grande performance relève, au moins partiellement, du mythe quand ce n'est pas de la mystification. Le mythe est de croire que les techniques de management n'ont pour seul effet que l'amélioration de la performance des organisations, quand elles peuvent être détournées de leur premier objet. La mystification est de laisser penser, voire de dire explicitement, que ces méthodes, qui sont toujours qualifiées de « nouvelles » même quand elles sont souvent très anciennes, vont résoudre tous les problèmes de management ; alors qu'en fait ce sont des techniques comme les autres, qui produisent toutes sortes d'effets économiques, sociaux ou même politiques à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations. La foi en la technique cache bien trop souvent une incompetence à manager, c'est-à-dire à pratiquer une activité avant tout humaine et relationnelle.

2 « La maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise ! »

Hervé Defalvard

« Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation pour les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires ¹. »

« Le marché attend de bonnes performances du CCF et notre objectif est cohérent avec le sien. Nous recherchons la meilleure solution, celle qui crée le plus de valeur. Je dirais même que nous sommes des dogmatiques de la création de valeur ². »

Partie des États-Unis, l'idée que la maximisation de la valeur pour l'actionnaire est l'objectif naturel des entreprises a, ces dernières années, conquis l'opinion commune jusque et y compris en France. Pourtant, derrière l'apparent consensus se cache une réalité plus diverse dessinant pour l'avenir d'autres horizons possibles que celui dogmatique de la valeur pour l'actionnaire.

Précisons tout d'abord les contours que recouvre le profit pour l'actionnaire, que la théorie financière appelle la « création de valeur ». Que cette dernière soit mesurée par les nouveaux concepts managériaux de l'*Economic Value Added* (EVA) ou de la *Market Value Added* (MVA), ou encore par la notion de *cash-flow* disponible, ses contours sont toujours donnés par la vieille notion marshallienne de profit économique mesurant le bénéfice

1 M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962 (trad. française, 1971).

2 C. DE CROISSET, président à l'époque du Crédit commercial de France, *Journal des finances*, semaine du 1^{er} août 1998.

disponible pour les actionnaires après déduction de la rémunération du capital employé : « Ce qui reste de son gain après déduction du coût de son capital à un taux approprié peut être considéré comme son profit d'entrepreneur³. » Au profit comptable mesuré par la différence entre le chiffre d'affaires et les différentes charges, le profit pour l'actionnaire ajoute le coût d'opportunité des capitaux propres. Celui-ci pourrait en effet placer ses capitaux ailleurs à un meilleur rendement.

La maximisation à tout prix de la valeur pour l'actionnaire risque d'aboutir à un cauchemar plutôt qu'au rêve friedmanien d'une « société libre ». Mais, cette idée reçue n'étant pas toujours appliquée, il existe quelques espoirs de se réveiller du cauchemar.

La maximisation du profit est anticoncurrentielle et aventureuse

La première possibilité qui s'offre aux dirigeants d'entreprise pour maximiser le profit est de majorer le prix de vente grâce à une position de monopole ou encore de leader sur son marché. C'est pourquoi sans doute Milton Friedman avait cru bon de préciser dans son célèbre article paru dans le *New York Times Magazine* du 10 septembre 1970 que « l'entreprise n'a qu'une responsabilité sociale, celle d'utiliser ses ressources et de mener des activités visant à maximiser ses profits dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, à savoir qu'elle livre une concurrence libre et ouverte sans escroquerie ni fraude ».

L'idéologie de la création de valeur place le dirigeant sous une injonction paradoxale : faire le plus d'argent possible pour l'actionnaire à court terme, tout en le contraignant à respecter des règles de plus en plus rigides. La réalité montre que les entreprises, en effet, recherchent par des opérations de fusions et acquisitions à répétition cette position de leader sur le marché, qui leur assure un pouvoir quasi absolu sur celui-ci. Un ex-analyste financier d'une société de Bourse s'exprime sans ambages : « Le produit dopant le plus efficace pour la surperformance boursière, celui qui a été le plus utilisé dans les années 1990-2000, et donc celui qui a fait le plus de ravage, bref l'EPO des

3 A. MARSHALL, *Principles of Economics*, vol. 1, MacMillan and Co, New York, 1890.

marchés financiers, a un nom : il s'appelle M & A ⁴. Votre cours en Bourse traîne ? Et si vous preniez un petit coup de M & A ? Vous allez donc chez votre dealer de M & A, plus connu sous le nom de banquier d'affaires ⁵. »

Mais l'acquisition d'une position de leader sur le marché n'est pas la seule voie utilisée pour bénéficier du plus grand *mark up*, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le coût du produit, ce qui exprime le pouvoir du marché sur la firme. L'entente sur les marchés entre les grands oligopoles est un autre moyen de capter la demande à bon prix. L'utilisation de cette technique est toutefois plus délicate puisqu'elle doit rester secrète en raison de son illégalité. La croisade de la Commission européenne contre les cartels nous offre quelques indices de l'ampleur de ce phénomène. Qu'on en juge : après l'amende de 750 millions d'euros prononcée le 24 janvier 2007 à l'encontre d'une dizaine de fabricants de gros appareillages électriques, dont Areva et Alstom, la commissaire à la Concurrence, Neelie Kroes, a imposé 992 millions d'euros d'amendes le 21 février suivant à quatre groupes reconnus coupables d'entente sur le marché de l'installation et de l'entretien des ascenseurs, à savoir Schindler, Thyssen-Krupp, Koné et Otis.

La maximisation à tout prix du profit pour l'actionnaire ne limite pas les pratiques illégales pour y parvenir aux seules ententes anticoncurrentielles. Elle se nourrit également de toutes sortes de malversations comptables, baptisées pour la bonne cause du doux nom de « créativité comptable », que les scandales d'Enron et d'autres sociétés ont rendu célèbres sur le dos de leurs salariés ruinés. Un exemple récent est fourni par les révélations de l'Autorité des marchés financiers dans son rapport sur l'affaire EADS. Qu'y apprend-on ? Selon *le Figaro* du 3 octobre 2007, constatant des prévisions de résultats très inférieures aux attentes du marché et afin d'éviter une éventuelle catastrophe boursière, EADS demande à sa filiale Airbus de répartir ses coûts sur trois exercices. Ce changement de méthode comptable a permis d'alourdir de 100 puis 200 millions d'euros les bilans de 2005 et 2006 d'Airbus, et d'augmenter d'autant le résultat de 2007.

4 M & A : *mergers and acquisitions*. Cette abréviation désigne les opérations de fusions et d'acquisitions.

5 E. TÉTREAU, *Analyste au cœur de la folie financière*, Grasset, Paris, 2005.

Ce tour de passe-passe fait partie des éléments à charge du dossier que d'aucuns appellent déjà une affaire d'État.

La maximisation du profit est antisociale

La maximisation du profit pour l'actionnaire conduit les dirigeants d'entreprise qui en ont fait leur dogme à emprunter des raccourcis qui nous éloignent de la concurrence libre et non faussée dont feu le traité européen fit son idéal : le monopole, le cartel, la manipulation des chiffres comptables lui font place. Mais ce n'est pas tout. Pour reprendre la formule de H. Mintzberg, « la valeur pour l'actionnaire est un dogme antisocial qui n'a pas sa place dans une société démocratique. Il engendre une société d'exploitation ⁶ ». Mintzberg vise le second volet de l'équation de la maximisation du profit pour l'actionnaire : le coût du travail. Plus précisément, deux leviers peuvent être simultanément ou non actionnés pour abaisser le coût du travail : celui des gains de productivité et celui des salaires.

Prenons l'exemple édifiant de Michelin. L'analyse que lui consacre le journal *Les Échos* dans son édition du 5 février 2007 met en avant deux points. Le premier souligne que, à la suite du décès accidentel d'Édouard Michelin, les financiers ont pris les commandes. Pierre-Yves Quemener, analyste chez Kepler Equities, en tire tout de suite les leçons : « Comme Michel Rollier, seul cogérant en lice et lui-même ex-directeur financier, n'appartient pas à la famille directe, on lui prête moins d'états d'âme pour effectuer les restructurations nécessaires ⁷. » Le second point insiste pour dire que le compte n'y est pas aux yeux des analystes financiers. Pour Philippe Houchois de JP Morgan, « les effectifs du groupe peuvent être réduits de 30 % ⁸ ». Dans cette perspective et d'après ses calculs, Gaétan Toulemonde de la Deutsche Bank attend une marge de 12 % en 2010, mais « Michelin peut atteindre les 15 % s'il règle ses divers problèmes de structure de

6 H. MINTZBERG, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

7 M. CHAUVOT, « L'action Michelin en route pour les 100 euros », *Les Échos*, 5 février 2007.

8 *Ibid.*

coûts⁹ ». Comme par miracle, six mois plus tard, Michelin annonce qu'il ferme le site de son usine Kleber de Toul, dont une grande partie de ses 830 salariés perdront leur emploi, ou en retrouveront un à l'aide d'un reclassement financé par l'État et les collectivités locales.

Si les directeurs financiers ont pris le pouvoir de gestion des entreprises afin de les mettre sur les rails de la valeur pour l'actionnaire¹⁰, ils ne sont pas les seuls à la manœuvre. De l'extérieur, les fonds d'investissement complètent le duo. La répétition des opérations de LBO (*leveraged buy out*) qu'ils conduisent le montre à l'envi¹¹. De quoi s'agit-il ? C'est assez simple. En jouant sur l'effet de levier financier, le rachat de sociétés par endettement augmente la valeur des actifs ainsi acquis grâce à la marge entre le coût de la dette et la rentabilité des actifs. Mais cet effet mécanique n'explique pas à lui seul l'augmentation de la valeur des sociétés sous LBO. Selon l'étude de Ernst & Young, un tiers seulement de l'accroissement de la valeur dans le non-coté est dû en Europe au montage financier alors qu'un autre tiers est redevable à la baisse des coûts et aux restructurations¹². Les investisseurs ont une expression pour désigner cette source de valeur : la « mise sous tension ». Cela signifie que les objectifs sont revus à la hausse et que toute décision est mesurée à l'aune de son impact sur le cash dégagé pour rembourser la dette. Force est de constater, selon une autre formule en vigueur dans les milieux financiers, que les investisseurs sont passés maîtres dans l'art de « réveiller les belles endormies ». Ce n'est pas l'avis du ministre de l'Économie des Pays-Bas, Joop Wijn, qui, ayant vu le démantèlement du groupe de construction industrielle Stork par les fonds spéculatifs Centaurus et Paulson, conclut que « ces fonds spéculatifs se comportent comme des sauterelles dévorant les entreprises les unes après les autres ». Face à la création sans limite de valeur

9 Ibid.

10 Voir sur ce point l'article éclairant de D. M. ZORN, « Le triomphe du directeur financier : conceptions du contrôle et accession au pouvoir du directeur financier dans les entreprises américaines », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, décembre 2003, p. 155-183.

11 « Un LBO ou *leveraged buy out* est le rachat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée », <http://www.vernimmen.net>.

12 *Les Échos*, 28 septembre 2007.

pour l'actionnaire sur le dos des salariés, certains de ces derniers commencent d'ailleurs à demander la part du festin, quitte à faire grève pour se faire entendre. Ainsi, à la rentrée 2005, les salariés de Terreal, ex-filiale du groupe Saint-Gobain, ont fait grève pour obtenir une augmentation de salaire suite à la revente au fonds LBO France de leur PME par les sociétés d'investissement américaine Carlyle et française Eurazeo, ces dernières empochant au passage une plus value de 460 millions d'euros en deux ans. Ils ont obtenu une augmentation de 1 % de leur salaire, soit 3 à 4 millions de concession. Mais au lieu du recours à la grève collective, face à leur « mise sous tension », beaucoup de salariés subissent les nouvelles contraintes au prix de leur santé¹³, et parfois même de leur vie, comme des cas de suicide au travail l'ont montré.

Le gouvernail de la maximisation du profit pour l'actionnaire amène les entreprises à faire redécouvrir à leurs salariés la société d'exploitation. Le rêve friedmanien de la société libre tourne au cauchemar. Mais si l'idéologie de la valeur pour l'actionnaire a fait en une décennie de nombreux adeptes en France, la réalité derrière le slogan est plus complexe, moins uniforme, pour deux grandes raisons.

La maximisation du profit n'est pas le dogme de tous les actionnaires

La première raison est que la revanche des actionnaires enclenchée aux États-Unis dès les années 1970 au nom de la théorie de l'agence, qui analyse les relations entre le management et les seuls actionnaires, ne rime pas forcément avec la maximisation du profit pour ceux-ci à court terme et à tout prix. En effet, trois profils d'actionnaires imposent d'autres objectifs aux firmes que le dogme anticoncurrentiel et antisocial de la valeur pour l'actionnaire.

Ce nouvel idiome de la valeur actionnariale s'est d'abord diffusé dans le cadre anglo-américain d'un capitalisme caractérisé, d'une part, par sa structure dispersée du capital avec un actionnariat de

13 P. ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, « La République des idées », Paris, 2004.

masse et, d'autre part, par ses fonds de pension ayant par obligation légale des participations minoritaires dans le capital des entreprises. À l'inverse, le capitalisme eurocontinental, en dépit de ses évolutions récentes auxquelles n'échappe pas la France¹⁴, continue d'avoir une structure du capital beaucoup plus concentrée de type *blockholders*, qui possèdent une large part de celui-ci. Les analyses de G. Charreaux¹⁵ nous invitent à voir dans cette spécificité non une cause de retard mais une source d'efficacité, liée au rôle de l'actionnaire industriel. La tâche de ce dernier n'est plus de procéder à un montage financier transformant l'entreprise en un actif le plus rentable possible à court terme, mais de piloter un projet industriel ou technologique. À côté de la gouvernance financière, voire en conflit avec elle, existe une « gouvernance cognitive » dont M. Faccio et L. H. Lang¹⁶ ont fait une caractéristique du capitalisme ouest-européen.

À proximité de l'actionnaire industriel ou cognitif, nous trouvons l'actionnaire long-termiste dont la prise de participation dans de jeunes sociétés vise à stabiliser leur capital, afin de leur apporter l'indépendance que réclame leur croissance fondée sur l'innovation. L'actionnaire devient, selon l'expression des experts du cabinet de conseil McKinsey, l'« ange gardien des surdoués ». Un bel exemple nous est donné par l'entrée de Wendel Investissement au capital de Capgemini dès 1982, et dont il resta jusqu'à son désengagement, en 2005, un partenaire privilégié, sur le plan stratégique et organisationnel, sans interférer dans les décisions. Les choix récents du fonds de pension américain CalPERS illustrent un autre exemple d'actionnaire long-termiste qui n'est plus du tout industriel. Le nouveau responsable des investissements de ce fonds, Russel Read, s'est en effet distingué par son intérêt pour des placements dans des matières premières, classiques mais aussi de substitution, dont les rendements attendus sont sur le long terme¹⁷.

14 P. D. CULPEPPER, P. A. HALL et B. PALIER, *La France en mutation, 1980-2005*, Presses de Sciences-Po, Paris, 2006.

15 G. CHARREAUX, « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, n° 141, 2002, p. 77-107.

16 M. FACCIO et L. H. LANG, « The ultimate ownership of Western European corporations », *Journal of Financial Economics*, vol. 65, septembre 2002.

17 Ch. PALMERI, « CalPERS' New Crusade », *Business Week*, 5 juin 2006.

Enfin, nous rencontrons l'actionnaire éthique, illustré par les fonds de placement socialement responsables qui, en France, se présentent sous le label Finansol. La sixième enquête annuelle réalisée par Novethic en octobre 2007 montre une progression continue de l'investissement socialement responsable (ISR) en France. Sur les 51 investisseurs institutionnels représentatifs du marché français, dont le montant des réserves s'élève à plus de 700 milliards d'euros, 61 % ont déjà réalisé un ISR et, surtout, parmi ceux n'en ayant pas réalisé, 45 % pensent en réaliser un à l'avenir. Parmi les critères caractérisant l'ISR, l'environnement est le critère de sélection le plus cité (73 % des réponses), le critère social (les ressources humaines) et les modalités de gouvernance ne sont cités respectivement que dans 49 % et 43 % des réponses. Enfin, pour 21 % de ces fonds, l'ISR représente plus de 10 % des réserves. Mais l'actionnaire éthique peut aussi être un fonds de pension américain : CalPERS s'est retiré en 2004 du capital de Safeway (une enseigne de la grande distribution) pour l'inciter à céder à ses employés en grève contre la restriction de leur couverture maladie. De manière plus générale, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas que paroles ¹⁸.

Les entreprises ne sont pas toutes aux mains des actionnaires

Quel que soit le profil des actionnaires, toutes les entreprises ne sont pas sous l'emprise exclusive de leurs actionnaires.

Même si en France les institutions de la gouvernance n'accordent qu'un rôle consultatif aux élus du comité d'entreprise, à la différence de l'Allemagne, caractérisée par la participation des salariés à la gestion des entreprises, elles peuvent néanmoins prendre dans certains cas la voie d'une gouvernance partenariale. Les dirigeants se réfèrent alors à l'intérêt social de l'entreprise dans lequel l'intérêt des salariés entre en jeu au moyen de négociation constructive avec eux. Lors d'une récente enquête monographique sur les relations professionnelles en France, nous avons pu observer des exemples d'évolution vers de telles formes de

18 Voir, dans le présent ouvrage, l'article de Jean-Pascal Gond.

négociation constructive, par exemple dans une entreprise appartenant au secteur du caoutchouc industriel et rachetée par un groupe suédois ¹⁹. Nos observations rejoignent les travaux de J. Lojkin qui ont également mis en évidence des cas similaires de gouvernance partenariale ²⁰. Mais les salariés, à travers leurs instances de représentation, ne sont pas les seuls acteurs à pouvoir prendre une part active aux décisions prises par les dirigeants des entreprises. Les ONG élargissent aujourd'hui le champ de la gouvernance partenariale. Sous ce nouvel angle, on voit apparaître la figure du manager responsable, comme dans le cas de Lafarge. Celui-ci, quelquefois au niveau le plus opérationnel, intèriorise les valeurs du développement durable dans son rôle quotidien de manager ²¹.

Si la gouvernance partenariale accommode la recherche du profit avec d'autres objectifs selon des configurations très variées, la gouvernance démocratique des entreprises de l'économie sociale et solidaire impose une rupture plus radicale. Abandonnant la logique de la société de capitaux, elle lui substitue la logique d'une économie au service de l'homme dans le cadre juridique du groupement ou de l'association de personnes. Repoussées aux marges du grand barnum médiatique et financier autour du millier de sociétés françaises cotées, les entreprises de l'économie sociale et solidaire ne sont pas moins de 800 000 en France, employant 2 millions de salariés ²². Elles ne sont pas seulement les héritières du XIX^e siècle : elles renaissent aujourd'hui souvent sur les cendres d'entreprises brûlées sur l'autel des fonds de pensions. Il en va ainsi de l'entreprise Ceralep, reprise par 53 de ses salariés sous la forme d'une SCOP, c'est-à-dire une société coopérative de production, formée par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles associées pour exercer en commun leur professions, après le bilan déposé par le

19 H. DEFALVARD et alii, *Les relations professionnelles à l'épreuve du genre*, rapport Dares, septembre 2007.

20 J. LOJKINE, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Éditions de l'Atelier, Paris, 1996.

21 A.-C. MOQUET et A. PEZET, « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge », *Finance Contrôle Stratégie*, décembre 2006, p. 113-142.

22 D. RAULT, « L'économie sociale : un monde multiforme au cœur de mutations et porteur d'innovations », *Rapport moral sur l'argent 2007*, Association d'économie financière, juin 2007.

fonds de pension américain PPCI en 2004. Depuis sa reprise, la SCOP Ceralep dépasse chaque année ses objectifs, renouant avec les bénéfices en ayant recours à un mode de gouvernance démocratique.

Si le profit est nécessaire à l'activité économique de l'entreprise, sa recherche orientée par le seul souci de la valorisation des capitaux à court terme conduit à un régime social d'apartheid où la liberté des uns se paie de l'esclavage des autres. L'Évangile de Milton Friedman est, comme souvent avec les dogmes l'enfer, pavé de bonnes intentions.

3 « Les entreprises prennent des décisions (ir)rationnelles »

Laure Cabantous

« Le concept de rationalité donne les limites dans lesquelles l'action organisationnelle doit prendre place ¹. »

« L'irrationalité est une caractéristique fondamentale du comportement organisationnel. La prise de décision organisationnelle est irrationnelle ². »

En sciences de gestion, la description des processus de décision dans les organisations oscille souvent entre deux lieux communs. Pour certains, les organisations seraient des machines à produire des décisions rationnelles, qui dans leur quête d'efficacité et de rationalisation tendraient à broyer et abêtir les gens. Comme dans l'usine inhumaine des *Temps modernes* de Chaplin, la vie organisationnelle serait soigneusement planifiée, contrôlée, organisée afin de permettre à l'organisation d'atteindre le but pour lequel elle a été créée. Pour d'autres au contraire, l'organisation, loin d'être le temple de la décision rationnelle et du « management scientifique » de Fayol et Taylor, est plutôt celui des décisions aberrantes et irrationnelles. De leur point de vue, l'organisation est avant tout une « anarchie organisée ». Mettant en avant les décisions souvent étranges et parfois absurdes qu'elles

1 J.-D. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.

2 N. BRUNSSON, « The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, 1982, p. 29-44.

produisent – comme, par exemple, le lancement de la navette Challenger –, ils critiquent la pertinence de la métaphore mécaniste et lui préfèrent l'image du chaos organisationnel.

Ces deux descriptions des processus de décision organisationnels découlent, en partie, de l'adoption d'une conception restrictive de la rationalité des acteurs, consistant à considérer que sa seule définition valable est celle développée par les économistes. Si l'on considère, en effet, qu'il n'existe qu'une seule figure acceptable de l'agent rationnel, l'*homo economicus* froid et calculateur qui peuple les manuels d'économie, il est fort à parier que, de l'observation de leurs pratiques décisionnelles, sont jugés comme irrationnels les acteurs organisationnels. Si l'on considère, en revanche, que le concept de rationalité a de multiples facettes, il devient alors possible d'obtenir une description plus nuancée – et probablement plus proche de la réalité – des processus de décision organisationnels.

■ La « rationalité substantive » : hors *homo economicus*, point de raison !

La perspective économique sur les processus de décision envisage l'entreprise comme un acteur unique, plutôt que comme une organisation composée d'individus. À ce titre, l'entreprise se voit attribuer la caractéristique habituelle de tout agent économique : la rationalité « maximisatrice » et omnisciente, connue depuis Simon sous le nom de « rationalité substantive ». Ce faisant, les économistes appliquent la théorie de l'espérance d'utilité de von Neumann et Morgenstern à l'entreprise³.

Concrètement, cela signifie que l'entreprise a un but unique – le plus souvent, il s'agit de la recherche du plus grand profit possible – qu'elle cherche à atteindre au moyen d'actions choisies à la suite d'un processus de maximisation sous contraintes. Cette conception de la décision rationnelle est une illustration parfaite de la conception dite « instrumentale » de la rationalité, puisqu'elle considère que les décisions que prend une organisation sont

3 J. VON NEUMANN, O. MORGENSTERN, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, N.J., 1947, 2^e édition.

rationnelles lorsqu'elles lui permettent d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle met donc fortement l'accent sur la cohérence interne entre les choix et les préférences.

La rationalité substantive est en quelque sorte la forme la plus pure de la rationalité instrumentale car elle requiert des capacités cognitives très élevées. Pour se comporter de façon rationnelle, le décideur doit en effet être capable d'appliquer les règles de la logique formelle à n'importe quel problème de décision : après avoir analysé la situation et identifié toutes les alternatives possibles, le décideur doit associer à chaque action un ensemble de conséquences. Il doit ensuite classer les conséquences possibles selon un critère de préférence (on parle de préordre complet des préférences). Ce classement doit respecter certaines propriétés, comme la propriété de transitivité : si une entreprise préfère investir en Chine plutôt qu'en Roumanie, et qu'elle préfère investir en Roumanie plutôt qu'en Pologne, alors elle doit en toute logique préférer investir en Chine plutôt qu'en Pologne. Enfin, le décideur doit identifier l'action qui lui procure le plus de profit compte tenu des contraintes qui s'imposent à lui (des contraintes techniques sur les processus de production, par exemple). En situation d'incertitude, lorsque les probabilités des états futurs possibles ne sont pas connues du décideur, la théorie économique de la décision rationnelle impose que les croyances du décideur (c'est-à-dire ses probabilités subjectives) respectent les axiomes de la théorie des probabilités, comme l'axiome d'additivité. Au final, la théorie économique de la décision rationnelle considère donc que seuls peuvent être rationnels les individus (et entreprises) qui connaissent leurs préférences, ont des préférences cohérentes et stables dans le temps, et prennent des décisions sur la base d'un raisonnement synoptique et d'un processus d'optimisation sous contraintes.

La conception substantive de la rationalité trouve deux grands types de justification : elle repose sur la conviction que la rationalité s'identifie à la logique formelle et elle s'appuie sur des justifications morales. Si la propriété de transitivité des choix n'est pas respectée, il devient possible de créer des situations telles que, à la fin d'une séquence de choix, un décideur se retrouve dans une situation qu'il n'a pas souhaitée alors qu'à chaque étape il a choisi l'option qu'il préfère. Dans les casinos, par exemple, le jeu du

« bandit manchot » exploite l'intransitivité des préférences des joueurs pour leur extorquer de l'argent.

Pour la plupart, les critiques faites à la conception substantive de la rationalité visent l'irréalisme des hypothèses relatives aux capacités cognitives du décideur. Ainsi, la critique de Simon remet en cause la pertinence d'une approche substantielle de la rationalité, c'est-à-dire une approche ciblée sur la rationalité du choix et non le processus de choix.

La « rationalité limitée », ou comment être rationnel sans être un génie de logique

Avec le concept de « rationalité limitée », Simon ⁴ maintient qu'une décision rationnelle résulte d'une évaluation des conséquences des actions à l'aune de l'objectif que s'est fixé le décideur (notion de rationalité instrumentale), mais adopte une perspective « processuelle » sur la rationalité : le degré de rationalité d'une action dépend de la procédure qui l'a produite, plutôt que de la cohérence interne stricte entre des préférences (connues *a priori*) et des choix. Ce faisant, Simon définit une forme de rationalité soucieuse de la réalité des capacités cognitives humaines, comme les contraintes en matière de traitement de l'information et de calcul. Cette conception de la rationalité a l'avantage de mieux rendre compte des comportements effectifs des décideurs que la conception substantielle (elle a une plus grande validité descriptive), tout en conservant un statut normatif fort. Simon part en effet du principe qu'une conception de la rationalité doit tenir compte des contraintes réelles qui pèsent sur les processus de décision humains et des problèmes d'accès à l'information. Pour Simon, il n'est pas rationnel d'être optimisateur puisque nous ne disposons pas des capacités cognitives pour optimiser. Compte tenu de ces contraintes, il est donc beaucoup plus rationnel de recourir à des heuristiques, c'est-à-dire des raccourcis fournissant rapidement des solutions non optimales (comme celles que fournirait un algorithme parfait) mais satisfaisantes et réalisables.

4 H. SIMON, « A behavioral model of rational choice ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, 1955, p. 99-118.

Autrement dit, Simon propose de remplacer la recherche de la solution optimale (l'investissement qui permet d'obtenir le profit le plus élevé, etc.) par la recherche d'une solution satisfaisante⁵. L'heuristique de satisfaction n'est qu'une heuristique parmi toutes celles que nous utilisons quotidiennement pour faire des choix. Kahneman et Tversky, deux psychologues du jugement et de la décision, ont étudié en détail le rôle de ces heuristiques dans les processus de décision humains. Ils en ont répertorié un grand nombre, comme les heuristiques de représentativité, de disponibilité et d'ancrage. Leurs recherches ont notamment mis en évidence des biais et erreurs systématiques nous éloignant de la solution qu'un décideur parfaitement rationnel choisirait (au sens de la théorie économique) et auxquels l'usage des heuristiques peut conduire. Plus récemment, des psychologues évolutionnistes comme Gigerenzer ont plutôt envisagé leurs conséquences positives. Certes imparfaites, elles ont cependant le mérite de permettre de prendre des décisions rapidement.

La « rationalité procédurale », quand il suffit de collecter de l'information

La critique de Simon a donné le jour à des travaux sur le degré de rationalité des processus de décision organisationnels. Il s'agit en quelque sorte d'une traduction de la notion, valable au niveau individuel, de rationalité limitée. La rationalité d'une décision est alors appréhendée comme intimement liée à l'efficacité et à la fiabilité du processus de décision, il devient donc important de classer les décisions en fonction du degré de minutie du processus que le décideur a suivi. Plus un décideur a cherché de l'information, analysé celles qu'il a collectées, utilisé des outils d'aide à la décision (arbre de décision, analyse coût-bénéfice, etc.), autrement dit, plus il a suivi un processus de

5 Ce point est crucial car certains économistes ont modélisé la rationalité limitée en ajoutant des contraintes de calcul à un modèle de choix par optimisation. Pourtant, fondamentalement, la rationalité limitée s'identifie à l'usage d'heuristiques. Un modèle d'optimisation, même s'il intègre les contraintes cognitives des décideurs, ne capture donc pas l'essence de la rationalité limitée. Cf. M. COZIC, « La rationalité limitée », in B. WALLISER (dir.), *Économie et cognition*, Ophrys/Maison des sciences de l'homme, Paris, 2008 (à paraître).

décision logique et méthodique, plus son comportement sera jugé rationnel. Aux extrêmes de ce classement, se trouvent un processus de décision parfaitement logique, comme celui qu'implique la rationalité substantive, et un processus totalement anarchique, comme par exemple le processus décrit par Cohen, March et Olsen sous le nom « modèle de la poubelle ⁶ ». Dans ce modèle, toute prise de décision est ainsi assimilable à une « fouille dans une poubelle » où des types de problèmes et de solutions sont « jetés » par les participants dès qu'ils sont générés. Les choix émergent ensuite de la rencontre aléatoire entre les problèmes et les solutions.

Lorsqu'on adopte cette définition de la rationalité, la vie organisationnelle prend une tournure moins irrationnelle. Il n'est pas rare, en effet, que les managers s'appuient sur des rapports, des analyses de budget, des analyses coût-bénéfice, ou encore des études de marchés, voire des analyses statistiques plus poussées, pour prendre leurs décisions. Il existe d'ailleurs tout un marché de la « décision rationnelle » : les managers recourent ainsi souvent à des cabinets de conseil en stratégie d'entreprise, ceux-ci faisant la promotion de techniques leur permettant de prendre des décisions rationnelles et d'être mieux à même d'atteindre les buts fixés.

■ Être rationnel, c'est faire des choix en conformité avec ses valeurs

Parallèlement à ce type de décisions, il arrive également aux managers et autres acteurs organisationnels de faire des choix qui ne sont pas explicitement liés à l'atteinte d'un objectif particulier. Ils ne sont pas pour autant forcément totalement irrationnels, mais font des choix cohérents avec leurs valeurs. C'est ce que Weber appelle la rationalité axiologique ⁷, ou rationalité en valeur. Cette approche n'identifie pas la rationalité à l'intentionnalité. Elle lui

6 M. D. COHEN, J. G. MARCH, J. P. OLSEN, « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, p. 1-25.

7 M. WEBER, *Économie et Société*, Pocket, coll. « Agora », Paris, 2003/1925. J. MARCH utilise les termes de « rationalité conséquentialiste » et de « rationalité systémique » dans son ouvrage *Décision et Organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1991.

substitue un critère de conformité aux valeurs (une décision est jugée rationnelle si elle est conforme aux valeurs ou à l'identité du décideur) et un critère d'adéquation au contexte social (une action est rationnelle si elle ne va pas à l'encontre des règles de comportements et des normes sociales). Par exemple, une entreprise qui déciderait de ne pas s'implanter dans un pays où elle ne pourrait pas garantir des conditions de travail et/ou des niveaux d'externalités négatives (comme la pollution) qu'elle juge satisfaisantes ferait preuve d'une rationalité axiologique : son choix résulterait en effet de la prise en compte du fait qu'une telle action ne serait pas conforme à sa façon d'envisager son activité (voire son identité organisationnelle).

On peut noter que cette conception de la rationalité n'impose pas que le décideur ait conscience des buts qu'il veut atteindre et puisse justifier ses actions avant de prendre une décision. En effet, selon cette approche, un décideur peut agir rationnellement même s'il est incapable *a priori* de justifier ses choix en mettant en évidence l'adéquation entre ses actions et ses buts (logique des conséquences). Raisons et objectifs peuvent émerger au cours du processus de décision, voire après que le décideur s'est engagé dans l'action. On parle dans ce cas de « rationalisation *a posteriori* ». Selon cette perspective, la rationalité est donc davantage associée à la capacité à faire sens de ce qui se passe et à agir de façon appropriée qu'à la capacité à anticiper les conséquences de ses actions et à choisir l'action qui permet le mieux d'atteindre ses objectifs. Les travaux de Karl Weick⁸ ont montré à quel point les processus collectifs de création de sens et les événements générant une rupture de sens ont des conséquences importantes (et souvent désastreuses dans le second cas) pour les organisations⁹.

Une autre caractéristique centrale de la conception axiologique est qu'elle considère que la rationalité n'est pas absolue. Contrairement à l'approche substantive de la rationalité, qui considère que la seule logique valable est la logique formelle, l'approche axiologique de la rationalité reconnaît l'existence et

8 K. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, C.A., 1995.

9 Pour une présentation synthétique de ces travaux, voir B. VIDAILLET, « Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in B. VIDAILLET, V. D'ESTAINTOT et Ph. ABECASSIS (dir.), *La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, De Boeck, Paris-Bruxelles, 2005. Voir aussi Ch. MOREL, *Les décisions absurdes*, Gallimard, coll. « Folio Essais », Paris, 2002.

met sur le même plan toutes sortes de logiques. Puisque le principal critère d'évaluation de la rationalité est celui d'adaptation au contexte et à l'identité du décideur, il peut y avoir une multitude de « bonnes raisons » (ou de logiques de justification). Autrement dit, la rationalité d'une action devient dépendante de l'époque, de la culture et du contexte social dans lesquels son action se déroule. Cette perspective rend donc compte de la diversité des logiques de justification qui coexistent à un moment donné dans différentes sphères de notre vie (nous savons tous par exemple qu'on ne peut pas justifier un retard de la même façon dans un contexte professionnel et un contexte familial) ou au sein d'une sphère en fonction de la situation particulière à laquelle nous sommes confrontés. Comme l'ont montré les sociologues français Boltanski et Thévenot¹⁰ dans le monde de l'entreprise, les acteurs peuvent utiliser un large répertoire de justifications pour légitimer leurs actions.

De la rationalité des choix organisationnels à l'intelligence des décideurs

Bien que la perspective axiologique sur la rationalité ne s'appuie pas sur la « logique des conséquences », on ne peut pas pour autant la qualifier d'alogique ou d'illogique. Comme le met bien en évidence March, suivre la « logique de l'adaptation » sous-jacente à la rationalité axiologique requiert également une certaine intelligence. Cette forme d'intelligence est cependant différente de celle requise par l'approche conséquentialiste ; alors que les tenants de la rationalité conséquentialiste attendent des décideurs des capacités d'anticipation et une bonne connaissance de leurs préférences, les tenants de l'approche axiologique attendent d'eux qu'ils comprennent les règles implicites qui guident les comportements des individus dans l'environnement social qu'ils habitent (les normes sociales) et qu'ils s'appuient sur leurs expériences passées pour prendre conscience de leur identité. L'approche axiologique de la rationalité suppose donc des capacités d'apprentissage et d'intelligence sociale fortes.

10 L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. « NRF Essais », Paris, 1991.

Les rationalités conséquentialiste et axiologique ne connaissent donc pas les mêmes contraintes. Autrement dit, les limites à la rationalité n'ont pas les mêmes causes. Alors que les limites à la rationalité conséquentialiste proviennent essentiellement des capacités de calcul limitées des individus, de l'imperfection de l'information disponible (par exemple, on ne connaît pas toutes les conséquences possibles de nos choix) ou encore de la volonté défaillante des décideurs¹¹, la conception axiologique de la rationalité est contrainte par des conflits d'identité et de rôle, une conception floue ou incertaines de son identité, une mauvaise compréhension des règles sociales et, plus généralement, des difficultés à apprendre de son expérience.

Finalement, si les entreprises sont loin d'avoir la rationalité parfaite et omnisciente que les économistes leur prêtent, les processus organisationnels de décision ne sont pas pour autant systématiquement anarchiques et illogiques. Même s'ils le sont parfois, cela ne signifie pas que les acteurs organisationnels n'ont pas fait preuve d'une certaine forme de rationalité. Mais l'observation de la décision finale, non couplée à une étude fine du processus décisionnel, ne permet probablement pas de capturer l'intelligence dont les acteurs ont fait preuve. La reconnaissance de l'existence d'un répertoire varié de comportements rationnels possibles (plutôt qu'une opposition simpliste entre comportements rationnel et irrationnel) conduit donc à envisager l'organisation comme un lieu dans lequel différentes formes de rationalités s'expriment, les rationalités diverses des acteurs donnant ensuite naissance à des processus décisionnels variés. Cette perspective sur la rationalité individuelle et les processus de décision organisationnelle permet enfin, en creux, de mettre en évidence que l'absurdité des décisions peut avoir différentes causes !

11 Voir l'exemple d'Ulysse et les sirènes dans J. ELSTER, *Le laboureur et ses enfants. Deux essais sur la limite de la rationalité*, Éditions de Minuit, Paris, 1986.

4

Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu »

Yvon Pesqueux

« Au cours des années 1950, Deming a fait observer aux Japonais que si les quatre étapes du cycle qui porte son nom se succèdent plusieurs fois, elles ne décrivent pas un cercle mais une spirale, car les caractéristiques d'un produit ne se retrouvent jamais au même point. C'est une façon élégante de représenter l'amélioration continue de la qualité avec des coûts de plus en plus faibles. [...] Les Japonais nous ont étonnés quand nous avons découvert leur aptitude à améliorer la qualité en baissant les prix. Mais cette dynamique de progrès, remarquablement illustrée par les succès d'Arianespace et d'Airbus, caractérise maintenant le management de quelques entreprises européennes ¹. »

Évidemment, face à de telles évidences (un prix qui diminue et une qualité qui augmente) et une telle universalité, puisque cela vaut aussi bien au Japon, en Europe qu'aux États-Unis, que peut-on donc bien ajouter !?

La thématique de l'amélioration continue est récurrente dans l'idéologie managériale. Une référence systématique est faite à W. E. Deming et à sa métaphore de la « roue ² », PDCA-S, soit P pour *Plan* – préparer et planifier l'action, c'est-à-dire considérer les menaces et prévenir les risques –, D pour *Do* – développer et réaliser l'action en détectant les anomalies, les dérives et en les corrigeant –, C pour *Check* – vérifier, comprendre les résultats, les causes des problèmes et proposer des solutions –, A pour *Act* – réagir pour améliorer les actions futures –, et S pour *Standardize*

1 J.-M. GOGUE, *Qualité totale, et plus encore*, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprises », Paris, 2006.

2 W. E. DEMING, J.-M. GOGUE, *Qualité, la révolution du management*, Economica, Paris, 1988.

– la standardisation étant le moment où les individus intériorisent les codes du management scientifique (nés avec Taylor), aujourd’hui exprimés sous la forme plus attrayante des *best practices*. En effet, chaque étape s’achève par un procédé permettant d’imposer un consensus à partir du verdict d’expérience. Soulignons ici qu’il s’agit en fait d’une théorie de l’apprentissage, construite sur le modèle de l’apprentissage incrémental au travers du « bouclage », « évaluation prévue – post-évaluation ». Ce bouclage est conçu pour donner tort à la « réalité » au nom de la perfection et de l’intangibilité des prévisions. Le cycle PDCA a été complété par la perspective du « bond en avant » avec la méthode *Hoshin* (*ho* : directeur et *shin* : compas), qui construit une métaphore sur la voie à suivre au regard d’une vision et des moyens pour y parvenir, et qui se dissocie de la précédente en proposant une référence à l’apprentissage par stade.

C’est W. E. Deming qui formula cette métaphore du « cycle vertueux », devenue si célèbre, bénéficiant de la légitimité de sa longue expérience avec la Japan Union of Scientists & Engineers (JUSE) après la Seconde Guerre mondiale. La JUSE vient apporter la dimension institutionnelle à la métaphore et fonder « socialement » sa dimension symbolique. Et pourtant, elle est en quelque sorte devenue « réalité ».

La doctrine de l’amélioration continue

Le « cercle vertueux » est, en effet, un des éléments constitutifs des principes fondateurs non seulement d’une doctrine de gestion de la qualité, mais aussi d’une doctrine de gestion tout court, le volontarisme éclairé des managers trouvant ici la légitimation des procédures de contrôle qu’ils mettront en œuvre.

Cette métaphore recouvre un ensemble de principes et d’outils, tendant d’ailleurs à constituer un véritable dogme, dans la mesure où :

– l’approche « processus » qui lui est inhérente – et qui date pourtant des années 1950 – domine tellement qu’elle sera retenue comme fondement de la norme ISO 9000 au début des années 2000 ;

– le cycle PDCA est considéré comme le vecteur de l'amélioration continue. La phase *Plan* s'achève par la « sensibilisation-formation » des individus dont on attend, tout au long du processus, l'accord sans faille. La phase *Do* s'achève par une appréciation de l'efficacité et de la conformité, avec une évaluation du degré de satisfaction des objectifs sur la base de données factuelles communiquées. La phase *Check* s'achève sur une forme de négociation pour expliquer les résultats des mesures, afin de préparer les décisions correctives d'amélioration, phase où il faut écouter, comprendre et s'expliquer sur les résultats. La phase *Act* s'achève par la formalisation d'une sorte de « contrat » venant préciser les attentes, les besoins et les objectifs ;

– l'usage des statistiques et de la théorie des variations (car rien ne saurait se faire sans mesure) serait obligatoire car évident dans la mesure où les chiffres sont considérés comme indiscutables. Deming continue ainsi l'œuvre « programmatrice » de W. A. Shewhart, inventeur de la « carte de contrôle » (préparer un programme de mesures, réaliser les tests, étudier et valider les résultats et en déduire les enseignements) ;

– la prise en compte de la psychologie des agents se limite à l'obéissance, dans la mesure où les apports de l'instrument (et pas seulement des principes) sont considérés comme assurés et donc programmeurs de leurs comportements. Ceci dans leur intérêt bien compris d'agent organisationnel.

Pour résumer, l'image de la roue de Deming sert à fonder la typologie des améliorations possibles et recouvre ainsi l'idée d'une procédure infaillible, si on la met en œuvre conformément au cycle qui la fonde.

Outre l'importance donnée à l'application stricte des procédures, il faut aussi souligner le caractère de slogan politique (avec son idéologie de la simplification et de l'incantation) qu'elle est susceptible de constituer au regard de la crise des acquis sociaux et des tendances à la désaffiliation des personnels. La notion d'organisation flexible constitue ainsi un bon exemple de logique organisationnelle finalement destructurante.

■ L'amélioration continue, fille de la philosophie pragmatique ³ ?

W. A. Shewhart et W. E. Deming mettent l'accent sur l'apport de la philosophie pragmatique dans la conception occidentale de l'amélioration continue. Ils vont ainsi mentionner les travaux de Clarence Irving Lewis (1883-1964), professeur de philosophie à l'université d'Harvard. C'est en particulier le cas de son ouvrage *Mind and the World-Order*⁴, qui présente la connaissance comme résultat d'un processus d'apprentissage dans la mesure où elle est fondamentalement liée, à ses yeux, à l'expérience. On ne pourrait ainsi séparer l'esprit de l'expérience, l'esprit se construisant comme processus d'interprétation de l'expérience et influençant ainsi notre comportement. La construction de la connaissance serait donc la formulation d'un projet de découverte de l'ordre du monde, à partir de l'expérience que l'on en a et compte tenu de l'ensemble des modèles dont on dispose déjà et des capacités qui sont les nôtres, projet à la fois individuel et général. W. A. Shewhart⁵, à la fois « père » du management de la qualité et mentor de W. E. Deming, s'est référé à C. I. Lewis, tout comme Deming, qui le cite explicitement dans *Out of the Crisis*⁶ et dans *The New Economics*⁷. Ce serait ainsi une des interprétations possibles des cycles de type PDCA et des thématiques de l'amélioration continue, au-delà de la vision orientaliste (la « voie ») qui en est également donnée.

3 I. BERGMAN et C. MAULÉON, « Continuous improvement and its roots in pragmatic philosophy », 6th International Conference QMOD 2003, CNAM, Paris.

4 C. I. LEWIS, *Mind and the World-Order : Outline of a Theory of Knowledge*, Charles Scribner's Sons, New York, 1929.

5 W. A. SHEWHART, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Republished ed. 50th anniversary Commemorative Reissue by American Society for Quality Control, Milwaukee, 1931 ; W. A. SHEWHART, *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Dover Publications, Washington, 1939.

6 W. E. DEMING, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

7 W. E. DEMING, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1994.

L'inspiration « orientale » de l'amélioration continue à partir du taoïsme ⁸

La perspective « orientale » se réduit à une version simplifiée du taoïsme. N'oublions pas non plus l'écriture essentiellement aphoristique des ouvrages de référence, écriture qui rend leur compréhension particulièrement difficile. Les Occidentaux ont donc en général du mal à comprendre le non-agir des taoïstes, ce qui en facilite l'usage métaphorique (et non aphoristique).

Pour le taoïsme, l'homme n'est pas étranger au monde « puisqu'il en est issu comme l'eau émane d'un ruisseau bouillonnant ⁹ ». Il ne peut être séparé de la nature puisqu'il est la nature. Celle-ci n'est ni « aveugle, sourde et muette » mais vivante, ni « hostile et sauvage », mais « amicale et ordonnée ». Il est alors inconcevable de la conquérir, c'est-à-dire d'imposer un ordre conçu par un soi qui se croit autonome. Un soi dont Lao-Tseu et Chuang-Tseu se plaisent à tourner en dérision la prétention à régenter les choses sans prendre conscience de ses limites, non seulement physiques mais aussi – et notamment – conceptuelles et langagières. La sagesse, c'est de s'harmoniser avec une nature profondément intelligente. Dès lors, « qu'il soit permis à toute chose de faire ce qu'elle fait naturellement, de sorte que sa nature soit satisfaite ¹⁰ ». L'eau et les métaphores qui nous sont proposées par ces auteurs illustrent le paradoxe du faible qui réussit à triompher du fort et du souple sur le rigide. Comme le signale A. Cheng, « en somme, le non-agir l'emporte sur l'agir par attraction plus que par contrainte, par la manière d'être plutôt que d'avoir à le faire ¹¹ ». Le non-agir possède donc une valeur politique.

Un commentaire plus « serré » du taoïsme est proposé par Fong Yeou-Lan ¹² qui part de la proposition que le *Tao* est innombrable, qu'il ne peut être enfermé par des mots, même si leur

8 Les éléments de ce texte sont tirés d'une conférence, « A reflexive "detour" : Approaching representation and action from an Oriental perspective » (en collaboration avec D. PHAM HUY et F. DE GUEUSER, HEC, France), Workshop « Corporate Management, Accounting, National Ideology – A Multinational Perspective », tenue à Aarhus School of Business, Danemark, 11-13 décembre 2003.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

11 A. CHENG, *Histoire de la pensée chinoise*, Seuil, Paris, 1997, p. 183.

12 FONG YEOU-LAN, *Précis d'histoire de la philosophie chinoise*, Le Mail, Aix-en-Provence, 1992.

médiation permet de lui donner une désignation : celle du « non-être » et ce par quoi tous les êtres viennent à l'être. Toute l'origine est nature, qui fait que les choses sont toujours muables et changeantes, les lois qui président à leur changement étant elles-mêmes immuables. Aller de plus en plus loin est donc aussi revenir à nouveau. Peut-être trouve-t-on ici la légitimité de la spirale, figure si présente dans les catégories managériales d'origine japonaise. Il y a donc non pas des extrêmes mais des limites, cette existence étant justement une des lois immuables de la nature. Un homme qui mange trop souffre... Agir de façon éclairée, c'est donc agir conformément aux lois immuables de la nature. Lao-tseu va ainsi prôner l'humilité. Le non-agir est aussi ne pas exagérer. Il y a donc l'idée du libre développement.

Comparativement, s'il en est ainsi en Occident, c'est que nous sommes une civilisation dans laquelle l'action occupe une place essentielle : aux origines de la tradition judéo-chrétienne, n'y a-t-il pas un récit d'action ? Dieu fait exister le monde par un acte créateur. Ceux qui ont osé se confronter avec le cours des choses et ont imprimé leur marque sur le monde sont élevés par notre littérature au statut de héros et leurs exploits sont magnifiés par l'épopée et la tragédie. L'efficacité, en Occident, est mesurée à partir de l'écart constaté entre le modèle idéal et les fruits de l'action directe sur le monde. C'est bien d'ailleurs ce qui fonde, par exemple, toute la légitimité de la référence à des systèmes comptables et de contrôle. « Par différence, l'«agir-sans-agir» est un laisser-faire, mais qui n'est pas rien faire du tout. Car il revient à faire en sorte que cela puisse se faire tout seul. À l'inverse de l'action (directe, volontaire, fonction d'un but), l'«agir-sans-agir» possède une efficacité indirecte : procédant d'un conditionnement et se réalisant par la transformation ¹³. »

Cette efficacité indirecte se révèle ainsi être une efficacité d'adaptation et non une efficacité d'action. Elle serait très difficile à mesurer avec nos outils de gestion occidentaux, dont la gestion de la qualité, car ils sont totalement orientés vers la

13 F. JULLIEN, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996. Proposer une bibliographie de la compréhension de la philosophie chinoise est une gageure, aussi ne proposerons-nous ici que quelques-uns des ouvrages écrits par F. JULLIEN : *Éloge de la fadeur et Le détour et l'accès*, tous deux ayant été publiés en Livre de poche [1993 et 1997] ; *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996 ; *De l'essence du nu*, Seuil, Paris, 2000 ; *Du « temps »*. *Éléments d'une philosophie du vivre*, Grasset, Paris, 2001.

mesure des effets du faire ; alors que le faire, dans la perspective « orientale », est non seulement minimal mais, en outre, ne se déploie que dans la discrétion, l'implicite et l'interaction permanente. Le taoïste s'efforce de ne pas interférer avec la manière dont se dessinent les changements. « Il cherche à les contempler pour s'harmoniser avec eux aussitôt qu'ils surviennent. L'attitude consistant à déployer des efforts pour faire face à chaque situation ne fait qu'engendrer de la résistance. Laozi nous conseille d'être plutôt comme l'eau : réceptifs et flexibles, ce qui ne veut pas dire faire preuve de passivité ou de fatalisme. C'est en s'adaptant que le cours d'eau suit son chemin et finit par user les rochers qui obstruent sa progression ¹⁴. » L'approche taoïste ne fait donc pas une croix sur l'action, elle se fait l'avocat d'une action minime, insérée très en amont. C'est une action qui ne peut aller à l'encontre de l'évolution des choses car elle s'appuie au maximum sur le potentiel de la situation, la maîtrise ne pouvant être qu'indirecte.

Pourtant, le taoïsme nous propose non pas le culte de l'inaction et de la passivité, comme on le dit trop souvent, mais des images de l'agir très éloignées des nôtres. Avec le non-agir, il s'agit de prendre en compte une action indirecte, subtile et discrète, fondée sur le repérage d'un potentiel de situation et une intelligence stratégique qui ne s'oppose pas au cours des choses, mais en tire son profit. La saisie du résultat est encore là, semble-t-il, même si sa présence est discrète. La prise en compte du résultat n'est en revanche pas au premier plan dans le non-agir des taoïstes.

Il est intéressant, en outre, de souligner l'intérêt de cette analyse comparative pour ce qui concerne les fondements « orientaux » de l'amélioration continue. La réussite du *Kaizen* au Japon n'est-elle pas considérée comme étant due en grande partie à une culture imprégnée de taoïsme et du culte de l'« acte juste », favorisant « naturellement » des pratiques d'amélioration continue, aux antipodes des conceptions occidentales ?

14 Y. PESQUEUX, D. PHAM et F. DE GEUSER, « Western ideology and management : an Oriental detour », in R. AJAMI, C. E. ARRINGTON, F. MITCHELL et H. NORREKLIT (dir.), *Globalization Management Control & Ideology – Local and Multinational Perspectives*, DJOF Publishing, Copenhagen, 2005, p. 81-98.

Il est intéressant aussi de voir les effets idéologiques de la référence « orientale » :

- son apparente dimension internationale, d'abord, car l'imprégnation japonaise du management de la qualité offre une forme de garantie d'universalité, tout en proposant, dans ce transfert, une compréhension très métaphorique, pour ne pas dire superficielle, de la notion de *tao* (la voie) ;

- le fondement objectiviste des phases de ladite « roue » nourrit une idéologie progressiste, donc enthousiaste, à partir d'éléments que l'on peut espérer recenser et faire passer d'un univers – celui du tacite – à l'autre – celui de l'explicite – moyennant un gain d'explicitation éventuellement mesurable. Cette perspective de la « spirale de la qualité » lui donne sa dimension expansionniste sur d'autres thèmes managériaux.

Général ou universel ?

Finalement, au lieu d'être universel, le PDCA est en fait interprété différemment dans différentes cultures. Par exemple, les notions d'action et d'expérience ont un sens bien différent en Orient et en Occident.

Mais ce qui importe surtout est que, derrière le côté apparemment universel du PDCA que nous avons discuté ici, se cache en fait un contenu idéologique. Ce contenu est tiré de la philosophie pragmatique d'origine américaine, même si cette philosophie en elle-même, à la différence de l'idéologie qui en est issue, ne saurait être critiquée comme telle. La rationalité du PDCA ne saurait donc être tenue pour un « universel ».



Stratégie et marketing



- 5** « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... »
- 6** « Il nous faut un consultant ! »
- 7** « Le client est roi ! »
- 8** « Le marketing répond aux besoins des consommateurs »
- 9** « Désormais, le consommateur achète de manière responsable ! »

5 « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... »

Christophe Torset

« Puisque diriger c'est faire des choix, alors le dirigeant est nécessairement le stratège en chef ¹. »

La lecture de la presse économique ne laisse aucun doute : les dirigeants d'entreprise font (et défont) la stratégie. Ils tiennent la barre d'un bateau dont ils sont les capitaines emblématiques et incontestés. Les actionnaires ne s'y trompent pas, qui sont aussi prompts à changer de capitaine lorsque la route choisie ne leur semble pas la bonne... Les biographies de grands dirigeants emblématiques sont légion, les plus performants sont invités à présenter leurs recettes miracles, à expliquer comment ils arrivent à définir une vision du futur qui guide les mouvements de leur entreprise.

Les dirigeants sont donc des stratèges, puisqu'ils président aux destinées de leurs troupes. Le dictionnaire définit d'ailleurs le stratège comme un « général en chef qui conduit des opérations de grande envergure ² ». Le chef est celui qui guide, qui donne les consignes, qui dispose d'une connaissance que les autres n'ont

1 Jack WELCH, ancien PDG de General Electric, cité par L. BOYER et M. MARCHESNAY, *La stratégie en citations*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

2 Le *Petit Robert*, 2003.

pas. Le chef décide de ce que les autres doivent faire, il définit leurs tâches, il définit donc, de manière agrégée, la stratégie de l'organisation. Il est stratège.

L'enseignement de la stratégie dans les meilleures *business schools* américaines a longtemps entretenu ce mythe d'une stratégie éthérée, inspirée, inventée par des dirigeants visionnaires. Pourtant, le mythe du dirigeant omniscient, omnipotent, visionnaire et charismatique ne résiste que rarement à l'analyse des processus stratégiques dans les entreprises. Certes, les dirigeants continuent à... diriger, c'est-à-dire, comme le souligne l'adage populaire, à faire des choix. Mais faire des choix, ce n'est pas *faire* la stratégie, c'est l'institutionnaliser, la valider, comme l'écrit l'ancien PDG de McKinsey³ au Japon dans un ouvrage très célèbre : « Les dirigeants sont décideurs, ils ne sont pas forcément stratèges⁴. »

Si les dirigeants décident de l'avenir de l'entreprise mais ne sont pas forcément stratèges, quel est alors le lien entre stratégie et dirigeants ? De quel type de stratégie parle-t-on ? Et si les dirigeants ne la conçoivent pas, qui sont les stratèges dans l'entreprise ?

De l'entrepreneur intuitif au dirigeant stratège

Les premiers écrits sur la stratégie d'entreprise peuvent être attribués à Schumpeter⁵, célèbre économiste autrichien de la première moitié du XX^e siècle, qui s'est intéressé au rôle macroéconomique et aux caractéristiques de l'entrepreneur. En se focalisant sur cet acteur unique, fondateur et dirigeant d'entreprise, Schumpeter s'est implicitement intéressé à la façon dont les choix de développement étaient opérés. Dans ce contexte, la stratégie n'existe pas en tant que telle et le dirigeant incarne à lui seul l'entreprise. Il y a assimilation parfaite entre la stratégie de l'entreprise et la vision de l'entrepreneur. La stratégie est alors

3 McKinsey est une société de conseil en stratégie. D'origine américaine, elle est aujourd'hui implantée dans le monde entier et détient le leadership incontesté du conseil en stratégie.

4 K. OHMAE, *Le génie du stratège*, Dunod, Paris, 1992.

5 J. SCHUMPETER, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston, 1934.

indissociable de la personnalité du dirigeant, mais elle est peu construite, très intuitive et relève du « génie des affaires » d'un seul homme.

Dans les années 1960, les premiers enseignements de stratégie naissent à Harvard. Le formidable essor de l'économie américaine après la Seconde Guerre mondiale et le renouveau de l'industrie européenne ont permis l'émergence de très grandes entreprises, et le développement de formations spécifiques (les MBA, *masters in business administration*) ayant vocation à former des dirigeants capables de tenir les rênes de ces grands ensembles complexes et souvent diversifiés. La planification stratégique connaît son heure de gloire : les années de croissance ininterrompue ont laissé croire que les aléas économiques pouvaient être maîtrisés et la mode est aux dirigeants visionnaires, capables d'anticiper l'avenir de leur entreprise sous forme de plans pluriannuels. L'assimilation entre stratégie et dirigeants est très forte. La stratégie n'est envisagée que sous l'angle de la *corporate strategy*⁶ et elle est assimilée à la prise de décision et non à la production de contenu stratégique⁷. Les dirigeants étant décideurs, ils sont naturellement stratégiques.

De la stratégie glorieuse à la stratégie du quotidien

La fin des « trente glorieuses » et le premier choc pétrolier, en 1973, viennent amender la vision long-termiste et centralisatrice qui prévaut alors : dirigeants, consultants et universitaires découvrent que l'environnement économique n'est que difficilement modélisable, rarement prévisible et que la stratégie ne saurait donc être définie longtemps à l'avance, encore moins gravée dans le marbre. Les récessions américaine puis européenne des années 1980 et 1990, suivies de la crise asiatique à la fin des années 1990, entérinent l'idée que la stratégie n'est pas un bloc monolithique, un plan prédéfini, mais qu'elle peut être opportuniste, réactivité et adaptabilité. La focalisation des

6 La *corporate strategy*, ou stratégie de portefeuille, s'intéresse essentiellement à la gestion du périmètre d'activité de l'entreprise. On la distingue de la *business strategy* qui en est la déclinaison opérationnelle dans les différentes activités de l'entreprise.

7 M. E. PORTER, « What is strategy », *Harvard Business Review*, vol. 74, 1996, p. 61-78.

chercheurs sur la décision stratégique est mise en cause : plusieurs travaux mettent en lumière l'absence fréquente de causalité entre réflexion, décision et action stratégique⁸. La planification, autrefois portée aux nues, tombe en désuétude et fait même l'objet de critiques virulentes de la part des nouveaux gourous de la stratégie⁹. De nouveaux courants théoriques émergent alors pour construire un modèle conceptuel davantage en adéquation avec la réalité que vivent les entreprises. La théorie des ressources propose que la stratégie soit élaborée prioritairement en fonction de ce que l'entreprise sait faire le mieux, de ses compétences centrales¹⁰ et non plus uniquement en fonction du marché. On passe d'une stratégie de la demande à une stratégie de l'offre.

La stratégie devient même un canevas construit par tous, au quotidien : elle est définie à partir des compétences individuelles et des activités de tous les membres de l'entreprise¹¹. Toutes les fonctions deviennent stratégiques, du contrôle aux ressources humaines en passant par la R & D. La stratégie se démocratise et se dilue dans les nouveaux outils de pilotage¹². Les études sur les rôles des dirigeants montrent des évolutions sensibles : ils sont de plus en plus accaparés par leurs rôles de communication, de représentation de leur entreprise et disposent donc d'un temps réduit et d'un moindre recul pour conduire la réflexion stratégique¹³. Partagée dans l'entreprise, la stratégie est morcelée, diluée et devient de fait plus démocratique. Elle se rapproche de la tactique et les clivages traditionnels volent en éclats. Les dirigeants ne sont plus identifiés comme les seuls stratèges, mais deviennent des « accoucheurs de stratégie » : leur rôle est désormais autant la construction d'un contexte favorisant la réflexion et l'initiative de leurs subordonnés que la production d'idées stratégiques à proprement parler¹⁴.

8 N. BRUNSSON, *The Irrational Organization*, Wiley, Chichester, UK, 1985.

9 H. MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.

10 D. J. TEECE, G. PISANO et A. SHUEN, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.

11 R. WHITTINGTON, « Strategy as practice », *Long Range Planning*, 29, 1996, p. 731-735.

12 R. S. KAPLAN et D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

13 M. BARABEL et O. MEIER, « Le métier de dirigeant », *Expansion Management Review*, n° 107, 2004, p. 31-71.

14 R. A. BURGELMAN, « A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, vol. 8, 1, 1983, p. 61-70.

Du stratège aux faiseurs de stratégies

Depuis les premiers travaux sur les processus stratégiques dans l'entreprise, de très nombreux chercheurs ont disséqué la formation de la stratégie, en essayant de « traquer » l'idée stratégique : où et comment naît-elle dans l'entreprise, qui la développe, comment est-elle transmise aux dirigeants ?

Ces travaux mettent en évidence le rôle central joué par des salariés qui ne sont pas décideurs, généralement des cadres intermédiaires et opérationnels. Ces managers sont très souvent les véritables inventeurs de la stratégie. L'étude des axes stratégiques récents d'une quinzaine de grandes entreprises françaises a par exemple montré que ces orientations étaient uniquement développées, depuis l'idée originelle jusqu'à l'action stratégique, par les cadres intermédiaires dans plus de 50 % des cas¹⁵. Les managers deviennent des intrapreneurs : « Les cadres opérationnels ont évolué de leur traditionnel rôle de mise en œuvre des décisions *top down*, pour devenir les premiers initiateurs de l'action entrepreneuriale, créant et poursuivant de nouvelles opportunités pour l'entreprise¹⁶. » L'analyse des processus d'innovation dans les entreprises montre d'ailleurs que les cadres opérationnels initient généralement des stratégies innovantes, en rupture avec le paradigme stratégique de l'organisation¹⁷ et fortement créatrices de valeur pour l'entreprise : « Les stratégies développées majoritairement par les cadres intermédiaires ont tendance à être nettement plus performantes que celles construites uniquement par les *top managers*¹⁸. »

Cette meilleure performance des stratégies développées par les managers non décideurs est liée à deux facteurs. Tout d'abord, les responsables opérationnels sont les salariés les plus en contact avec l'environnement extérieur. Responsables commerciaux,

15 C. TORSET, *La décentralisation de la réflexion stratégique*, thèse de doctorat, université Paris-Dauphine, 2003.

16 S. GOSHAL et C. A. BARTLETT, *L'entreprise individualisée*, Éd. Maxima, Paris, 1998, p. 29.

17 N. ALTER, « L'innovation : un processus collectif ambigu », in N. Alter (dir.), *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2002, p. 15-40.

18 S. W. FLOYD et B. WOOLDRIDGE, « Middle management's strategic influence and organizational performance », *Journal of Management Studies*, vol. 34, 3, 1997, p. 465-487.

mais également techniciens, chargés d'affaires sont en relation étroite avec les clients, les fournisseurs, les concurrents de l'entreprise. Ils sont en charge de la réalisation effective de la stratégie et sont ainsi amenés à développer une connaissance contextualisée et beaucoup plus fine de leur environnement économique que celle que peuvent avoir les dirigeants. Ils identifient donc plus rapidement les évolutions dans les attentes de la clientèle, entretiennent une veille technologique constante et connaissent souvent mieux les rouages de l'activité. Cette position frontalière entre l'entreprise et son environnement économique leur permet d'anticiper davantage les évolutions et donc de proposer des idées stratégiques plus proactives que réactives. Par ailleurs, les cadres opérationnels sont beaucoup plus éloignés des contraintes imposées par les actionnaires que les dirigeants. Cette distance organisationnelle ¹⁹ leur offre davantage de liberté par rapport à l'orthodoxie stratégique des dirigeants. Ils peuvent se permettre de proposer ou de tester des idées stratégiques qui n'entrent pas forcément dans le cadre désiré par les actionnaires, sans craindre pour autant pour leur carrière, contrairement aux dirigeants qui cherchent au moins en partie à répondre aux attentes des propriétaires de l'entreprise pour conserver leur poste.

La stratégie sans les dirigeants ?

L'observation des processus stratégiques dans les entreprises met en lumière le rôle fondamental joué par les managers et salariés, au détriment de la vision traditionnelle du dirigeant-stratège. Cela signifie-t-il que la stratégie se construit sans les dirigeants ? Quel est leur rôle dans ces processus organisationnels complexes ?

Le rôle principal des dirigeants dans le processus stratégique reste la décision, le choix entre plusieurs alternatives stratégiques possibles. Gardiens de la cohérence stratégique, ils ont un rôle de sélectionneurs des stratégies envisageables parmi les initiatives ou propositions des managers, comme le montrent les travaux sur les processus stratégiques émergents, notamment au travers de

19 J. G. MARCH, *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, Oxford, 1988.

l'allocation des ressources, qui décide de fait de la survie d'une proposition stratégique²⁰.

Les dirigeants restent par ailleurs des inventeurs de stratégies. Hamel & Prahalad²¹ défendent ainsi l'idée d'une intention stratégique impulsée par les dirigeants et insistent largement sur le rôle d'initiateurs des changements que doit conserver le *top management*. La reconnaissance de la diversité des contributions à la réflexion stratégique ne signifie pas l'amoindrissement du rôle des dirigeants. Par la sélection, l'impulsion donnée aux initiatives, la création d'un paradigme stratégique fort, les dirigeants restent – partiellement – les maîtres de la destinée de l'organisation.

Enfin, la littérature sur les processus a également focalisé son attention sur le rôle de créateurs de contexte des dirigeants. S'il est admis que les dirigeants ne définissent pas seuls toutes les orientations stratégiques de l'entreprise, ils contraignent en revanche fortement la réflexion stratégique des niveaux inférieurs, selon deux mécanismes distincts. Ils sont d'abord responsables de la nature du paradigme stratégique, de l'intention stratégique qui guide les analyses des managers. Ils deviennent alors des « leaders institutionnels » plutôt que des « stratèges en chef » et « créent ainsi un sentiment de direction, d'engagement et de défi, et l'inculquent à tous les individus de l'organisation²² ». Le deuxième rôle des dirigeants dans la gestion des contextes est celui de « designers » de systèmes administratifs. Les dirigeants créent les conditions de l'initiative stratégique décentralisée en modelant les critères d'évaluation et les processus de circulation hiérarchique des projets initiés par les opérationnels. Les études montrent à cet égard l'importance du choix et de l'activation des systèmes de contrôle qui doivent pleinement jouer un rôle d'incitation en favorisant les initiatives²³.

La nature même de la stratégie a évolué au cours des dernières décennies. D'une stratégie planifiée et centralisée, on est passé à une stratégie opportuniste, réactive, temporaire et davantage

20 J. L. BOWER, *Managing the Resource Allocation Process : a Study of Planning and Investment*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.

21 G. HAMEL et C. K. PRAHALAD, « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, 3, 1989, p. 63-76.

22 S. GOSHAL et C. A. BARTLETT, 1998, *op. cit.*, p. 134.

23 R. SIMONS, « Strategic orientation and top management attention to control systems », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 49-62.

partagée dans l'entreprise. La stratégie reste l'affaire des dirigeants parce qu'ils ont une vision plus complète de l'entreprise et de son environnement, et parce que ce sont eux qui font les choix et fixent les objectifs. Néanmoins, leur réflexion stratégique est très largement alimentée par les idées des niveaux hiérarchiques inférieurs. Les dirigeants sont des stratèges en chef, comme le revendique Jack Welch, mais ils ne sont plus les seuls.

6 « Il nous faut un consultant ! »

Stéphane Lefrancq

« Bien sûr, il est souvent nécessaire qu'un agent extérieur, challengeant les idées et en apportant d'autres, révèle ce changement potentiel et le rende possible, décèle les ressources sur lesquelles il pourra s'appuyer. Face à la lourdeur et à la complexité du processus, aux résistances humaines ou aux mises à niveau technologiques, le secours d'une entreprise partenaire s'avère efficace pour que le changement s'opère dans des délais pertinents ¹. »

L'activité de conseil forme un large ensemble économique, employant 35 000 personnes en France, pour un chiffre d'affaires total de l'ordre de 6 milliards d'euros ². Des entreprises prestigieuses s'y consacrent, parmi lesquelles le cabinet Accenture, issu de la scission d'Arthur Andersen, qui met en avant un chiffre d'affaires mondial de 20 milliards de dollars (13 milliards d'euros), ou Ernst and Young avec 21,1 milliards de dollars (14 milliards d'euros), dont 1,1 en France (763 millions d'euros). Pour justifier que de telles ressources financières soient consacrées à l'acquisition de services d'assistance, la capacité du consultant à apporter en toute indépendance des compétences techniques ou managériales spécifiques est fréquemment invoquée, affirmation qui relève de l'évidence, du moins en apparence.

1 1. Site de présentation de la société Unilog, 11 février 2008.

2 A. DE TRICORNOT, « Les consultants chevronnés sont de plus en plus recherchés », *Le Monde*, 26 septembre 2006, p. 7.

Pour autant, le conseil en management a également une image des plus ambivalente. L'ampleur et la fréquence des critiques, parfois violentes, dont il fait l'objet marquent de prime abord le lecteur. L'échec de projets avec des conséquences parfois dramatiques (Enron ou Swissair, pour ne citer que ces entreprises ayant défrayé la chronique au début des années 2000³) a été l'occasion de stigmatiser des pratiques que résume une boutade fréquente : le consultant vous demande de le payer pour emprunter votre montre et vous donner l'heure. La propension qu'aurait la profession à facturer fort cher des avis que n'importe quel manager compétent pourrait formuler lui-même⁴ constitue en effet un angle d'attaque communément utilisé.

Pour comprendre l'importance économique objective d'un secteur d'activité à l'image aussi ambiguë, interrogeons-nous sur trois facettes : la nature des compétences des consultants, la substance de leur apport et leur statut d'acteur indépendant.

■ Un expert sur tout, tout le temps et partout ?

Le conseil en management peut se définir comme « une assistance intervenant dans une situation particulière, fournie par un expert professionnel, et qui permet au management de son client d'agir dans des situations de grande complexité⁵ ». Selon ces termes, le consultant se conçoit bien comme un apporteur externe et ponctuel de compétences, dont le maintien à long terme dans l'entreprise serait économiquement non justifié en raison de la ponctualité de son utilisation ou de sa spécificité. L'efficacité du cabinet de conseil repose sur la mise en adéquation instantanée des demandes des clients, bien souvent imprécises, voire contradictoires (la mission est aussi là pour réaliser cette spécification), et des savoir-faire disponibles au sein de l'équipe de ses consultants. Ces derniers peuvent alors être vus comme des individus capables de mobiliser en toutes

3 J. A. BYRNE, J. MULLER et W. ZELLER, « Inside McKinsey », *Business Week*, n° 3790, 7 août 2000, p. 66-76.

4 M. GWYTHYR, « Consultants who show flair », *Management Today*, novembre 2005, p. 3.

5 U. HAGENMEYER, « Integrity in management consulting : a contradiction in terms ? », *Business Ethics : A European Review*, vol. 16, n° 2, avril 2007, p. 107-113.

occasions un panel de connaissances, à l'aide de « recettes » leur permettant de « conseiller presque n'importe qui, n'importe où et n'importe quand ⁶ » (on notera l'absence du « à propos de n'importe quoi »). Pour répondre à cet impératif supplémentaire de polyvalence immédiate, le consultant peut s'appuyer sur des outils et procédures opératoires et comportementaux formalisés *a priori*, dont l'application systématique est rendue possible par le bagage conceptuel dont disposent les recrues, formées au cours de leur parcours universitaire ou scolaire à l'utilisation de ces méthodes. La procédure importe alors davantage que le fond et les conclusions, exprimées de manière péremptoire avec l'appui de transparents chatoyants déroulés implacablement, sont nécessairement bonnes puisque revêtant une forme canonique.

Cette rationalité formelle trouve une expression caractéristique dans les recommandations dispensées par les revues professionnelles. Pour convaincre le client de la détention d'un savoir-faire technique et mettre ainsi en adéquation forme et besoins, une revue américaine propose ainsi au consultant des méthodes éprouvées, au premier rang desquelles la présentation des conclusions, d'un article ou de toute communication sous forme de liste. Le motif avancé est que cela permet de parler d'une problématique « en connaissance de cause sans passer beaucoup de temps à se renseigner sur un sujet ⁷ ». Le client sera alors incité à contracter sur la base de l'impression de compétence ainsi donnée, dont sera de surcroît crédité tout le cabinet. Une impression que des consultants eux-mêmes confirment être (parfois ?) peu fondée, à tel point que la démarche a pu être qualifiée de tromperie délibérée ⁸.

In fine, cette expertise s'appuierait pour l'essentiel sur des notions de bon sens ou sur la mobilisation de concepts en circulation dans le milieu managérial. Derrière les dispositifs intellectuels complexes, les engouements managériaux ou les outils universels apparus soudainement, se cacheraient des idées simples issues du

6 A. WEISS, « How to consult with practically anyone, on anything, at any time », *Consulting to Management*, vol. 15, n° 1, mars 2004, p. 39-41.

7 D. BUSHKO, « How lists can make you look smarter », *Consulting to Management*, vol. 15, n° 3, septembre 2004, p. 3-4.

8 J. A. BYRNE, « First, let's kill all the consultants », *Business Week*, n° 3669, 21 février 2000, p. 28.

sens commun⁹ que leur large diffusion impose progressivement. Ces objets à la mode constituent un pivot du conseil en action, jouant autant (sinon plus) sur l'attraction de la marque que sur leur contenu effectif : « Il est en effet tentant de penser que le BPR, les ERP ou le CRM¹⁰ auraient continué à languir dans les mornes eaux du conseil s'ils n'avaient pas adopté ces intitulés accrocheurs¹¹. » La qualité d'un consultant viendrait alors de sa capacité à adapter ce bon sens au contexte social, technologique et économique¹², avec rapidité et efficacité. Tout ne repose naturellement pas sur ces seules dénominations aguichantes, mais néanmoins les cabinets restent souvent suiveurs de nouvelles pratiques. Il est en effet plus aisé de promouvoir des notions acceptées car dans l'air du temps que des ruptures conceptuelles, exigeant le déploiement d'efforts pédagogiques supplémentaires auprès des clients. Des pratiques commerciales peuvent enfin venir soutenir la démarche, avec par exemple l'affirmation de la maîtrise de domaines que le cabinet ne détiendrait que superficiellement ou qu'il aurait dans les faits du mal à mobiliser, ce qui explique que, « une fois le contrat signé, les difficultés commencent pour les consultants chargés de la mission¹³ ».

Quel est l'apport de la mission ?

Ces quelques principes généraux amènent assez spontanément à poser la question du contenu réel et de la qualité des missions réalisées sur de telles bases. Si le premier acte de conseil fut celui du serpent à Ève, dans le jardin d'Éden¹⁴, les compétences

9 A. WEISS, « The art of consulting – Framing issues to create instant perspective », *Consulting to Management*, vol. 15, n° 4, décembre 2004, p. 14-16.

10 Le *business process engineering* (BPR) est la mise à plat des structures organisationnelles ; les *entreprise resource plannings* (ERP) sont des progiciels de gestion intégrée ; le *customer relationship management* (CRM) est un mode de gestion des clients qui met l'accent sur leurs besoins propres. Ce sont des exemples emblématiques des modes soutenus par les consultants ces dernières années.

11 F. CZERNIAWSKA, « In search of the consulting blockbuster », *Consulting to Management*, vol. 16, n° 2, juin 2005, p. 14-20.

12 A. WEISS, « The art of consulting – Framing issues to create instant perspective », *art. cit.*

13 M. VILETTE, *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, Paris, 2003.

14 M. L. LATIMER, « The first consultant », *Consulting to Management*, vol. 17, n° 1, mars 2006, p. 2.

mobilisées peuvent de fait sembler parfois insuffisantes et déboucher sur des résultats mitigés. Mais la presse professionnelle fournit là aussi une réponse toute prête. Quand elle s'interroge sur la nature des facteurs expliquant le succès ou l'échec d'un contrat, s'impose comme facteur central la capacité du cabinet à réunir des individus pour travailler sur un sujet, indépendamment de leur appartenance organisationnelle¹⁵. Le succès est par essence partagé et repose autant sur les épaules des salariés de l'entreprise conseillée que sur celles du cabinet effectuant la prestation.

Symétriquement, le client peut, dans cette perspective, être tenu comme responsable de l'échec d'une mission, car s'il « n'obtient pas ce qu'il attend d'une relation de conseil, il est bien plus vraisemblable que cela soit symptomatique d'une incapacité du client à être conseillé que le reflet des [in]compétences du consultant¹⁶ ». Admettre un échec va de ce fait être difficile car la responsabilité va en incomber au donneur d'ordre et l'amener ainsi à se déjuger alors même que des sommes importantes auront été engagées. Cela peut contribuer à expliquer pourquoi l'évaluation des prestations rendues ne fait pas partie de l'univers traditionnel des pratiques. Il est vrai que, tendus vers les réalisations qu'ils cherchent à promouvoir (vendre) auprès de leurs futurs clients, les consultants décrivent des lendemains enchanteurs, une entreprise performante, rentable et entourée de partenaires souriants, bien plus qu'ils ne s'attardent sur leurs réalisations antérieures. Le bilan des missions passées est oublié ou avancé en guise de référence à l'appui des compétences invoquées pour décrocher un nouveau contrat. Quand nombre de cabinets sont « brillants à jouer ce jeu du sauveur et à convaincre les clients que, sans l'aide de la firme, l'entreprise est soit condamnée, soit dans une situation très désagréable¹⁷ », il reste alors peu de place à l'évaluation.

La prestation est de toute façon vouée à donner satisfaction. En effet, non content d'échapper à l'évaluation pour préserver les intérêts du donneur d'ordre, le consultant peut en outre plaider

15 F. CZERNIAWSKA, « What sets excellent consulting apart ? », *Consulting to Management*, vol. 15, n° 3, septembre 2004, p. 47-49.

16 S. TILLES, « Understanding the consultant's role », *Harvard Business Review*, vol. 39, n° 6, novembre-décembre 1961, p. 87-99.

17 K. MERRON, « Masterful consulting », *Consulting to Management*, vol. 16, n° 2, juin 2005, p. 5-11 et p. 54-58.

que l'efficacité des prescriptions formulées repose sur les attentes du client lui-même et non sur leur mise en œuvre par le cabinet : « Une solution de conseil ne sera donc considérée comme efficace que dans la mesure où les dirigeants des entreprises clientes croient dans son efficacité ¹⁸. » Si le projet est complexe, les critères d'appréciation de cette efficacité seront délicats à définir dans le meilleur des cas ou de toute façon difficiles à mobiliser, et leur utilisation objective sera virtuellement impossible. L'accumulation de références multiples, processus qui s'autoalimente, tient alors lieu de brevet de pertinence : la démarche aboutit nécessairement à une amélioration de la situation, puisque tel fut le cas chez de nombreux autres clients, ce dont témoignent les missions antérieures effectuées par le prestataire. L'argument d'autorité peut alors se déployer, soutenu par le prestige associé au nom du cabinet intervenant. Le cas est particulièrement net en ce qui concerne les cabinets de conseil en stratégie. Dans ce domaine, en effet, la clause magique du *caeteris paribus* (« toutes choses égales par ailleurs ») est là pour exclure toute possibilité de comparaison entre l'issue de la mission et le point de départ, car évidemment rien n'est égal par ailleurs. Au demeurant, et nonobstant cette précaution aisée à prendre, l'évaluation de ce type de prestations est politiquement délicate puisqu'elles se déroulent en général au plus haut niveau d'encadrement de l'entreprise. La dynamique du changement dans laquelle se place délibérément la démarche de conseil rend de toute façon le jugement déplacé, puisqu'il se réfère à une situation passée dont la seule obsolescence justifie le statut d'infériorité. Comment aller contre le sens de l'histoire ?

■ Un consultant indépendant ?

Pour difficile à évaluer qu'elle soit, la réussite, au moins perçue, n'en reste pas moins une contrainte majeure de l'exercice du métier de consultant. En effet, l'œil extérieur mis en avant comme emblématique des apports du conseil en management a pour corollaire une dépendance économique

18 S. THINE, « Pierre Bourdieu : éléments d'une analyse du champ du conseil », *Revue française de gestion*, n° 165, juin 2006, p. 35-43.

étroite¹⁹ : de la satisfaction du client dépend la survie du cabinet. À la différence d'une entreprise industrielle, les cabinets de conseil commercialisent des prestations intellectuelles qui, par essence, ne peuvent pas être stockées en attendant des jours meilleurs. Un consultant qui n'est pas chez un client, donc qui n'est pas « facturé » selon la terminologie commune (au double sens du terme), est un chiffre d'affaires définitivement perdu en face d'une dépense qui, elle, demeure. Et non seulement il faut rémunérer ce salarié inoccupé et improductif, mais il convient de plus de lui trouver une place, ce qui dans l'univers des bureaux « mobiles » ou « virtuels » peut s'avérer difficile.

Dans cette perspective, la règle de non-remise en cause des objectifs contractuels fixés initialement avec le client, même s'ils s'avèrent inadaptés après première étude, est emblématique de la difficile conciliation entre dépendance économique et indépendance du jugement. Et le respect strict des termes de l'engagement fait bien partie des consignes données aux consultants qui débutent²⁰. Paradoxalement, cet enjeu commercial permanent est un gage de la qualité de la prestation rendue. En effet, seule l'abondance de missions intéressantes est susceptible d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils, et donc les plus aisément « facturables ». Il faut donc être prêt à tout faire pour attirer des candidats capables de tout faire.

Plus fondamentalement, une tension semble s'installer entre les fondements de l'éthique du consultant et sa survie économique. L'intégrité du prestataire externe reposerait sur l'équilibre de sa relation avec le client. L'enjeu est de se maintenir sur la ligne de crête entre un interventionnisme excessif, l'amenant à prendre les décisions à la place du donneur d'ordre, et une indépendance de façade consistant à retranscrire les orientations du client²¹. Pour avancer sur cette sente étroite, se plier à des principes rigoureux ou à une charte de qualité – telle qu'elle est portée avec fierté par de nombreux cabinets²² – est indispensable mais ne suffit pas. L'action du consultant doit être pénétrée par un jugement

19 M. VILETTE, *Sociologie du conseil en management*, op. cit.

20 *Ibid.*

21 U. HAGENMEYER, « Integrity in management consulting : a contradiction in terms ? », art. cit.

22 Et même par la profession, avec le code d'honneur de Syntec, fédération réunissant l'« ensemble des métiers du savoir », dont les métiers du conseil.

démonstratif sur sa contribution au bien général : « [L'] engagement éthique s'exprime dans le souci de vérifier que les prescriptions formulées dans le contexte d'une intervention particulière sont justifiables à la lumière du bien général ²³. » Comment se définit ce bien général ? L'auteur de cet objectif ambitieux le pose comme le respect des besoins vitaux fondamentaux et le développement de la richesse culturelle des individus. Le simple énoncé de cet impératif moral catégorique montre bien la contradiction latente entre le respect de principes supérieurs guidant une mission « intègre » ou « éthique » et les objectifs élémentaires de survie économique des sociétés de conseil. Dans cette optique par exemple, le consultant intègre doit regarder son client comme un égal et s'attacher à lui permettre d'acquérir le plus rapidement possible son autonomie. Il accomplit ce faisant un acte pédagogique qui mine les bases mêmes de son activité, mettant ainsi en danger son organisation.

M. Vilette reconnaît d'ailleurs cette incompatibilité apparente entre les fins et les moyens du conseil. Il souligne que « l'exigence de court terme de réalisation du chiffre d'affaires s'impose en premier ²⁴ » et que le déroulement de la mission doit d'abord préserver la pérennité de la relation avant de s'attacher à son efficacité.

Finalement, où est donc le consultant ?

Les constats formulés à ce stade apparaissent symptomatiques de l'ambivalence des jugements portés sur les consultants et leurs pratiques évoquées en introduction. Mais comment concilier ce constat avec l'importance des moyens humains et monétaires consacrés à ces travaux, ou avec la qualité objective – humaine aussi bien que technique – des consultants qui trouvent satisfaction dans ces missions ²⁵ ? Cette tension entre l'incertitude du bilan de la prestation de conseil et la réalité de sa

23 U. HAGENMEYER, « Integrity in management consulting : a contradiction in terms ? », *art. cit.*

24 M. VILETTE, *Sociologie du conseil en management*, *op. cit.*

25 R. FINCHAM et T. CLARK, « Management consultancy : issues, perspectives, and agendas », *International Studies of Management and Organisations*, vol. 32, n° 4, hiver 2002-2003, p. 3-18.

pratique massive reflète de manière plus essentielle la difficulté d'utilisation de ces services pour un responsable. En effet, alors que le recours à un prestataire peut être vu comme contribuant à la construction et au renforcement d'une identité managériale positive, il n'est pas sans entraîner simultanément des risques sérieux pour cette même image²⁶. Outre les reproches économiques que de tels engagements budgétaires sont susceptibles de faire encourir au contractant, l'appel à des connaissances externes renvoie l'image d'un déficit personnel en termes de compétences ou de capacité à faire face aux difficultés sans une assistance de nature à pallier ses propres insuffisances.

Mais la diversité des jugements portés peut également signer le caractère flou de la frontière entre le consultant et l'entreprise objet de son attention, remettant ainsi en question son statut d'intervenant « externe »²⁷. Certes, présent un jour et parti le lendemain, le statut d'externalité de ce prestataire est le plus immédiat et le plus évident. Pour autant, la tendance spontanée de ce secteur d'activité à construire des relations durables avec les clients, en ce qu'elles sont autant de gages de l'activité future, a pour conséquence de brouiller la frontière, les interventions pouvant durer plusieurs années. La perméabilité de cette frontière a également été accentuée par la pratique du recrutement de consultants par les entreprises ou par la mise en valeur de compétences spécifiques acquises par un collaborateur en rejoignant un cabinet, qui aura été souvent son conseil auparavant.

Enfin, il peut être délicat d'identifier qui consulte : le manager ayant fait appel au cabinet, un groupe de personnes plus ou moins large ou l'entreprise dans son ensemble ? Le jeu à trois (client-consultant-cible) se noue entre des acteurs dont l'identification ou le rôle n'est pas toujours évident ou univoque. Et l'idée consistant à estimer un consultant indispensable peut alors apparaître comme la rationalisation commode d'une pratique dont les moteurs et les issues sont aussi complexes que les organisations qu'elle mobilise et au sein desquelles elle se déroule.

26 A. WERR et A. STYHRE, « Management consultants – Friend or foe », *International Studies of Management and Organisations*, vol. 32, n° 4, hiver 2002-2003, p. 43-66.

27 J. KITAY et C. WRIGHT, « Take the money and run ? Organisational boundaries and consultants' roles », *The Services Industries Journal*, vol. 24, n° 3, mai 2004, p. 1-18.

7 « Le client est roi ! »

Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky

« Chez Nestlé, le président, c'est bébé ¹ ! »

« Nous sommes là pour fournir de la valeur à nos clients, ce qui signifie que, en plus de la qualité et du service, nous devons aussi leur faire faire des économies ². »

Longue vie au client roi ! Rien n'est plus important que sa longévité, son bon plaisir, la satisfaction de ses moindres désirs. Sa cour cherche à le distraire sans arrêt pour éviter son ennui : les médias sont là pour lui rappeler son importance à toute heure du jour et de la nuit ; les ouvrages l'encensent ³, les journaux internes des entreprises chantent ses louanges, les sondages l'adulent. Tout lui fait croire en son pouvoir absolu sur sa cour. Et pourtant, ne serait-ce pas plutôt la cour qui gouverne ?

Le dogme du client roi est l'un des principes majeurs qui gouvernent notre économie de marché. En son nom, les entreprises s'organisent et fomentent des dispositifs, avec des conséquences en termes de coûts économiques et sociaux pour des

1 Signature publicitaire de la marque entre 1985 et 2003.

2 Sam WALTON, fondateur de Wal-Mart, cité par F. E. WEBSTER, « Votre entreprise est-elle centrée sur le marché ? », www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_7_5.htm.

3 Voir H. KAUFMAN et L. HAGUER, *Le marketing de l'ego : du client roi au client roi*, Maxima-L. Dumesnil, Paris, 2005 ; K. BLACHARD, *La customer mania : adopter l'objectif du client roi*, Michel Lafon, Paris, 2006.

individus à qui l'on a fait croire qu'ils étaient souverains. Les vrais rois sont plus que jamais les actionnaires qui profitent alors de l'ambiguïté du dogme.

Comment le client est-il devenu roi ?

La devise du client roi n'est pas nouvelle. Au début du ^{xx}^e siècle, les affiches publicitaires présentées dans les épiceries et les magasins généraux témoignent déjà de cette préoccupation. Dans les années 1930, l'économiste Hutt introduit la thèse du « client souverain ». Depuis les années 1950, la culture du tout-marketing a fait de cette devise un dogme. Dès 1954, Peter Drucker incitait les entreprises à donner une priorité absolue au client : « L'unique et plus importante chose à retenir à propos de toute entreprise, c'est que les résultats ne sont pas dans ses murs. Le résultat est dans le client satisfait ⁴. »

Pourquoi cette satisfaction est-elle une obsession ? D'abord pour des raisons économiques. L'économie de marché qui gouverne nos échanges repose sur la propriété privée des moyens de production et sur la division du travail. Si un propriétaire engage son capital dans un processus de production, c'est qu'il espère en rentabiliser l'investissement et dégager un profit. Ce profit provient de la vente des marchandises. Réinvesti dans l'outil de production, il assure la continuité du système. Les principales parties prenantes de ce système sont, d'une part, les propriétaires du capital et les salariés des centres de production et, d'autre part, les clients-consommateurs. Bien que placés au bout de la chaîne de valeur, les clients sont considérés comme étant des acteurs clés. Il faut les combler et les fidéliser car « ce sont eux qui paient les salaires ⁵ » et assurent les profits.

Cette économie de marché évolue aujourd'hui dans un univers global et hypercompétitif. La société de consommation postmoderne s'intéresse moins au producteur qu'au consommateur. La devise du client roi dépasse même la sphère économique privée pour s'étendre aux services publics. Dans son discours sur

4 P. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954.

5 *Dixit Henry Ford*, in H. FORD et S. CROWTHER, *My Life and Work*, Project Gutenberg Ed., 1922, p. 72.

les réformes du service public, Tony Blair déclarait en 2002 : « Les services publics doivent être reformés autour des besoins des consommateurs afin qu'ils correspondent à la nouvelle ère de l'exigence dans laquelle nous vivons ⁶. »

Dès lors, dans les entreprises aussi bien que dans les administrations, les clients feraient l'objet de toutes les attentions. Ces derniers croient en profiter. En monarques absolus, ils pensent imposer leur pouvoir et dicter les règles à suivre : obtenir davantage de services pour le même prix. Pour ceux-ci, « la concurrence, c'est le progrès ! » ironise Pierre Lazuly ⁷. De leur côté, les entreprises luttent pour capter et servir le plus grand nombre de clients, et développent toutes sortes de stratégies dans ce sens.

■ Comment l'entreprise sert-elle le client roi ?

Pour occuper le marché et servir les clients, les entreprises doivent s'organiser en interne ; elles n'hésitent pas à modifier leurs domaines de compétences pour les accompagner ou à développer des outils pour les manipuler.

Certaines développent même des organisations spécifiques. Depuis une dizaine d'années, les postes de « responsable grand compte » dans le BtoB ⁸ ou de « directeur de la satisfaction totale du client » dans le BtoC ⁹ se généralisent. D'autres réorganisations sont encore plus prégnantes. Par exemple, chez Carrefour, l'organigramme est inversé. Ce n'est pas le PDG qui se trouve en haut de la pyramide, mais le consommateur final : « L'organigramme du groupe Carrefour est révélateur de [l'adaptation de l'entreprise à l'idéologie du client roi]. Il se présente sous la forme d'une pyramide inversée : les clients se trouvent au sommet de la hiérarchie, juste au-dessous figurent les employés ("en contact permanent avec le client"), puis les cadres, et enfin, tout en bas, le directeur ¹⁰. »

6 Discours de Tony BLAIR sur les services publics le 25 janvier 2002 au *Centre of Life* à Newcastle, UK.

7 P. LAZULY, « L'idéologie du client », *Le Monde diplomatique*, décembre 1998, p. 32.

8 *Business to Business*, c'est-à-dire les échanges entre entreprises.

9 *Business to Consumer*, c'est-à-dire les échanges entre l'entreprise et le consommateur.

10 *Op. cit.*

« Cette représentation visuelle de l'entreprise crée en fait une illusion très forte. L'employé ne se sent plus un maillon dans le rouage de la logique de rentabilité de l'entreprise ; il devient acteur à part entière, son rôle essentiel est l'interaction permanente avec le client, au service de son désir ¹¹. »

Chez British Airways, 80 % des personnels opérationnels sont intégrés à la direction marketing ¹². Chez Axa, la nouvelle organisation est fondée sur la segmentation des clients (Axa particuliers/professionnels et Axa entreprises) et non plus sur la segmentation des modes de distribution (Axa courtage, Axa assurances et autres). Chez Dell et Zara, la chaîne logistique est conçue comme un moyen au service du marché et non pas comme un processus dont le fonctionnement serait dicté par les seules fonctions de production. Ces entreprises développent un *business model* dans lequel n'est fabriqué que ce qui est commandé par le client final ¹³.

Plus généralement, les entreprises offrent leurs services sur des plages horaires plus longues (ouvertures tardives, fins de semaine, etc.) ; elles créent des centres d'appels d'assistance aux consommateurs à toute heure du jour et de la nuit ; elles étendent leur service après-vente. Toutefois, cette disponibilité affichée est un leurre : le consommateur fait souvent face à d'interminables délais d'attente après avoir communiqué par boîte vocale interposée, tandis que le moindre service autrefois gratuit est désormais payant.

Afin de faciliter la transition d'une culture technique à une culture marketing, les entreprises imposent des programmes accélérés de formation des équipes et d'accompagnement au changement. Les clients sont alors présentés comme des actifs stratégiques dont la gestion réclamerait autant d'attention que celle des actifs physiques.

S'organiser en interne n'est pas suffisant. Les entreprises n'hésitent pas à modifier leurs domaines de compétences pour vendre toujours plus à leurs clients. Elles sont amenées à

11 G. PHILONENKO et V. GUIENNE, *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie clinique », Paris, 1997.

12 W. WEBSTER, « Compétences/L'art de l'entreprise globale », *Les Échos*, 7 décembre 2006.

13 F. JALLAT, P. VOLLE et E. STEVENS, « Redécouvrir le potentiel client », *Les Échos*, 30 novembre 2006.

compléter leur offre de produits en y associant des services additionnels (package, solutions intégrées, etc.). Par exemple, les entreprises de distribution d'eau diversifient leur offre de services aux collectivités locales. Elles proposent également le traitement des déchets, l'entretien des installations privées, la gestion des réseaux d'énergie, etc. De même, les constructeurs automobiles proposent systématiquement des modes de financement, d'assurance et d'entretien des véhicules. Ainsi, les entreprises qui sont amenées à élargir leur périmètre d'activité peuvent soit intégrer dans leur chaîne de valeur les activités manquantes, soit développer des alliances avec des acteurs complémentaires¹⁴.

La nouvelle offre de produits et de services qui en résulte ne répond pas nécessairement à une demande explicite des consommateurs. Elle est soit une surenchère de promesses pour contrer les concurrents, soit une tactique pour augmenter la facture du client et *in fine* générer des nouveaux revenus pour les actionnaires.

De leur côté, les professionnels du marketing n'ont cessé de développer des techniques pour flatter, attirer, fidéliser et, finalement, manipuler le client roi.

« Vous êtes le boss¹⁵ », « L'Oréal, parce que vous le valez bien¹⁶ ! », « Vous en avez rêvé, Sony l'a fait¹⁷ ! » : autant de slogans publicitaires pour répéter au client qu'il mérite ce qu'il y a de mieux. Les entreprises se vantent de recruter les meilleurs experts à son service. La moindre innovation est présentée comme l'aboutissement d'années de recherche et de tests auprès de spécialistes mondiaux incontestés.

Les entreprises ne se contentent pas de flatter le client. Elles veulent l'attirer en développant une relation personnelle avec lui ou en le sollicitant activement. Les techniques de marketing direct sont de plus en plus sophistiquées : publipostage, phoning, télémarketing, e-mailing, SMS ou MMS. Ces techniques visent à diffuser un message personnalisé vers une cible de consommateurs dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable.

14 I. Doz et C. K. PRAHALAD, « Managing DMNCs : a search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, 1991, p. 145-164.

15 Slogan de United Airlines dans les années 1970.

16 Slogan de L'Oréal depuis 1998, d'abord sous la forme : « Je le vauz bien. »

17 Slogan imaginé pour son client Sony par Jean-Claude Leuthe, président de l'agence Leuthe & Associés, à la fin des années 1980 ; cette signature est entrée dans le langage courant.

Plus récemment, on a assisté au développement des techniques de marketing tribal¹⁸. Celles-ci visent à créer des groupes sociaux ou des communautés autour du produit, qui ne remplit pas seulement la fonction pour lequel il a été conçu, mais permet également à son utilisateur de se lier à d'autres personnes. L'exemple d'Harley-Davidson est emblématique de cette démarche. L'entreprise recherche l'intimité avec ses clients, favorise le développement d'une tribu et interagit avec elle. Elle donne la parole aux acheteurs et les met en position de juge : ils sont invités à donner leur avis et tant mieux si certains – mais pas trop – sont négatifs ; cela fait plus crédible.

Une fois attiré, le client doit être fidélisé. La généralisation des outils de gestion de la relation client (facilitée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les NTIC) a d'ailleurs permis de sophistiquer les techniques de fidélisation. Les cartes à mémoire électroniques ont remplacé les tampons sur les carnets à souche ou la collection des bouchons. Le client fidèle est récompensé. Il fait confiance à l'entreprise ; l'entreprise lui fait confiance : il accède aux ventes privées, gagne des bons d'achat, etc. C'est un jeu gagnant/gagnant ! Il a même le droit de se tromper ; tout lui sera remboursé.

Par ces techniques, les entreprises hypnotisent le client et, tel le serpent Kaa dans le conte de Kipling, finissent par le désorienter pour mieux le manipuler. Les incessantes sollicitations marketing lui montrent le chemin. Elles orientent ses besoins pour qu'ils correspondent à l'offre des entreprises. Comme le souligne Fleetwood¹⁹, « [les décisions des meilleures entreprises] visent à donner aux clients le sentiment qu'ils ont ce qu'ils croient vouloir ». En effet, il faut que tous les clients aient les mêmes besoins car c'est le marché de masse qui permet à l'entreprise de grande consommation de faire du profit. Dès lors, l'offre de produits sur mesure est un leurre. On ne laisse aux soi-disant « rois » que le choix de certaines options, alors que les entreprises recherchent avant tout la standardisation des processus et des produits qui se font désormais à l'échelle planétaire.

18 B. COVA et V. COVA, *Alternatives Marketing*, Dunod, Paris, 2001.

19 S. FLEETWOOD, « The moral and politic economy of producers and consumers », *Lancaster University Management School Working Paper*, n° 40, 2006.

De manière plus pernicieuse encore, le client n'est pas à l'abri des intrigues et des pièges. Les entreprises proposent des offres de plus en plus complexes et quasiment impossibles à comparer entre elles. Du fait de sa rationalité limitée²⁰, le client ne sait plus que choisir, ce qui lui cause bien des tracas. Parfois, il se retrouve même pris en otage. Sur certains produits, il doit s'engager sur des contrats longue durée sans qu'on lui explique précisément quels seront ses obligations et ses droits (par exemple concernant les contrats bancaires, d'assurance, de téléphonie, etc.). Il est contraint d'autoriser les entreprises à prélever directement sur ses richesses.

Toutes ces techniques de manipulation font écho à la morale de la fable : « Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute²¹. » Dans le dogme du client roi, les dommages causés finalement au client surpassent largement le bénéfice qu'il en a retiré à un moment donné. Ceux qui tirent vraiment profit de cette manipulation sont évidemment les détenteurs du capital. Le client ne serait alors que celui qui nourrit le « vrai » roi, c'est-à-dire l'actionnaire.

Aux dépens du client roi !

On fait miroiter au client le « bonheur en solde » : des prix bas et des valets à son service. Mais, pour y parvenir sans pour autant rogner sur leurs profits, les entreprises doivent diminuer leurs coûts. Deux sources d'économies sont possibles, internes ou externes. Les entreprises utilisent alors le dogme du client roi comme alibi pour rogner sur les salaires, appauvrir les conditions de travail des employés d'une part et presser les fournisseurs d'autre part.

En interne, les plans de productivité appelés « plans de performance » se sont généralisés ces dernières années : les plans Optimax chez Air Liquide, Cost Challenge chez Schneider, Programme Plus chez Nexans ou TOP (*Total Operational Performance*) chez France Telecom en sont des exemples prégnants.

20 La rationalité de tout individu est limitée par ses capacités cognitives et les informations disponibles.

21 « Le corbeau et le renard », Jean DE LA FONTAINE.

Les employés doivent se montrer toujours plus flexibles, plus dévoués, accroître leurs performances avec des moyens limités. Mais tous ces efforts ne sauraient être récompensés par des augmentations de rémunérations puisque les économies sont dictées par le soi-disant impératif de satisfaction du client. Ces « employés valets » ne peuvent se rebiffer. À l'heure où le chômage est une préoccupation pour tous et une réalité pour beaucoup, leur servilité dérive de la précarité de leur situation.

En externe, les sources d'économies sont les plus prometteuses, les fournisseurs contribuant à près de 70 % du prix de revient des produits vendus. Dans la filière automobile, les plans successifs de réduction de coûts d'achat s'inscrivent dans cette logique. Sous couvert d'un partenariat, les industriels de cette filière exigent une transparence totale des coûts de leurs fournisseurs. Ils leur proposent des méthodes pour améliorer leur productivité et leur flexibilité. Ils leur demandent ensuite de réduire leurs coûts de 10 % chaque année. Les fournisseurs ont alors bien du mal à résister. Ils déplorent les difficultés de la flexibilité, les changements permanents, les promesses impossibles à respecter. Certains ne peuvent même pas obtenir le marché s'ils n'ont pas des usines délocalisées rassurant leur donneur d'ordre sur la compétitivité de leur process de production. Rares sont ceux qui parviennent à affirmer une quelconque dissidence²².

Toutes ces conséquences économiques sont le cadet des soucis du consommateur. « Le client, lui, se fiche de ce qui se passe en coulisse. Que lui importe la façon dont ses ordres sont exécutés ? Il regarde avant tout les prix et les délais. On délocalise en Asie pour lui offrir de meilleurs prix ? C'est tout bénéfice²³. »

Et pourtant, cette insouciance dans une société dite postmoderne a des implications sociales et sociétales qui pourraient bien, à court ou long terme, se retourner contre lui. Au niveau social, la recherche effrénée d'une plus grande productivité a des conséquences importantes. La dégradation progressive des conditions de travail, les licenciements et les politiques de délocalisation ont une influence très négative sur la situation des salariés (stress au travail, annualisation du temps de travail avec flexibilité

22 C. DONADA, « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, 2005, p. 89-104.

23 P. LAZULY, « L'idéologie du client », *art. cit.*, p. 32.

contrainte, etc.)²⁴. Ces employés sont mis face à leurs contradictions : consommateurs eux aussi, ils sont toujours les premiers à demander des prix plus bas, quand bien même cette requête se répercute sur les conditions de travail et les rémunérations de leurs propres voisins. Les entreprises s'appuient sur cette contradiction et pointent du doigt en interne le responsable du « toujours moins » : le client !

Certains employés, devenus aigris, supportent mal leur servitude. Valets dans leur entreprise, ils se montrent les plus capricieux des clients en dehors. Ils profitent de leur immunité passagère de client roi pour invectiver les autres (« Appelez-moi votre chef immédiatement ! »), ne faisant que se venger de ce qu'ils subissent ailleurs. Sans en être conscients, ils entretiennent le système qui les fait tant souffrir. « Chacun, à toute minute, tue le mandarin ; et la société est une merveilleuse machine qui permet aux bonnes gens d'être cruels sans le savoir²⁵. »

Au niveau sociétal, ce constat comporte bien des effets pervers, en particulier la dégradation des conditions environnementales à long terme, le nivellement par le bas des produits proposés et un frein à l'innovation et au progrès. Laisser le client choisir, alors qu'il est en situation d'information imparfaite et de rationalité limitée, c'est accepter les effets de sa myopie. Il méprise parfois les conséquences de ses choix à long terme sur l'environnement économique et écologique, et peut se contenter d'un « après moi le déluge, tant que je suis servi... » Dès lors, la recherche du bénéfice immédiat bloque les politiques de développement durable et limite les tentatives de responsabilité sociale.

Placer le client au centre des choix marketing peut conduire au nivellement par le bas des produits proposés. En effet, la recherche des indispensables effets d'échelle oriente les entreprises vers une standardisation sur un plus petit commun dénominateur. Elle conduit à une certaine normalisation des comportements et des représentations. L'exemple de la télévision est révélateur de la situation²⁶. La logique du client roi, pour le plus grand nombre, conduit à la disparition des programmes

24 D. ETTINGHOFFER et G. BLANC, *Du mal travailler au mal vivre*, Eyrolles, Paris, 2003.

25 ALAIN, *Propos sur le bonheur*, Gallimard, Paris, 1928.

26 P. BOURDIEU, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, Paris, 2005.

culturels et politiques au profit de programmes plus « faciles », confirmés par les mesures d'audimat pour la radio et la télévision.

Sonder l'opinion pour connaître les besoins du client constitue un frein à l'innovation et au progrès. En effet, il se révèle souvent bien incapable de les formuler dans l'absolu. Il exprime plutôt sa volonté de posséder ce que d'autres ont déjà. Il demande aussi des améliorations de produits, mais il est rarement à l'origine des innovations radicales. Les innovations de rupture sont davantage le fait de chances et d'idées en l'air qui, saisies par des entrepreneurs, parviennent un jour sur les marchés.

Face à ces dérives, la protection du client n'est pas encore très développée. En témoignage le retrait en 2007 du projet de loi autorisant les actions collectives de consommateurs devant les tribunaux. Les organisations patronales ont fait pression contre ce projet, prétextant que la prise en compte de l'intérêt du consommateur serait nuisible à la politique d'expansion économique.

L'expression « client roi » est plus que jamais un dogme et, à ce titre, il est indiscutable. D'ailleurs, tout individu aime à s'imaginer qu'en tant que client il doit être traité avec tous les égards. Pourtant, tout ceci est lourd de conséquences pour les individus aussi bien que pour la société. Au sein des entreprises, son application implique une modification de la physionomie des organisations, de leurs domaines de compétences et des méthodes de management ; il est la justification d'une pression croissante sur les salariés en termes d'organisation du travail et de rémunération. Pour les consommateurs, ce dogme contribue à la création de nouveaux besoins, à de fausses promesses et parfois à des manipulations. Plus largement, il légitime un nivellement par le bas des conditions sociales et sociétales en bloquant par exemple les innovations à risque ou les politiques de développement durable.

Hypnotisés, manipulés puis piégés, les clients rois sont au mieux les roitelets des actionnaires. Contre cette soi-disant fatalité du progrès économique, certains réagissent et s'organisent ou tentent de faire appel au législateur pour les protéger.

8 « Le marketing répond aux besoins des consommateurs »

Amina Bécheur

« L'optique du marketing sociétal reconnaît que la tâche prioritaire de l'entreprise est d'étudier les besoins et désirs des marchés visés, et de faire en sorte de les satisfaire de manière plus efficace que la concurrence, mais aussi d'une façon qui préserve ou améliore le bien-être des consommateurs et de la collectivité ¹. »

Le marketing, source désignée de nombreux maux de la société de consommation, est en première ligne des critiques adressées aux entreprises. Depuis la fin des années 1960, fait rage un débat sur le rôle délétère des pratiques de communication et de commercialisation, et sur l'avènement d'un consommateur dominé et conditionné ². La polémique porte en particulier sur la question de la création de besoins ³ par le marketing. Quand les praticiens disent identifier les besoins et répondre aux attentes des segments cibles, les sociologues stigmatisent la création *ex nihilo* de besoins par les institutions et notamment les entreprises. Aujourd'hui encore la discussion reste vive ⁴.

Notre objectif n'est pas de participer à la controverse mais d'interroger les discours des « artisans » du marketing, qu'ils

1 P. KOTLER et B. DUBOIS, *Marketing Management*, édition française réalisée par Delphine MANCEAU, 11^e éd., Pearson Education, Paris, 2004, p. 34.

2 J. BAUDRILLARD, *La société de consommation, ses mythes, ses structures*, Gallimard, Paris, 1969.

3 J.-K. GALBRAITH, *The Affluent Society*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1958.

4 G. MARION, *Idéologie du marketing, mal du siècle*, Eyrolles, Paris, 2004.

soient enseignants-chercheurs ou praticiens, sur le rôle du marketing en termes de création des besoins. Et, souhaitant aller au-delà des clichés, nous nous interrogerons sur sa place au sein d'un système économique mettant au centre de son développement l'innovation, le développement de nouveaux usages, de nouveaux comportements et, plus en amont, de nouveaux besoins.

Le besoin : découverte ou création ?

Selon Philip Kotler, dont l'ouvrage *Marketing Management*⁵ est l'une des références majeures dans le domaine aussi bien en France qu'aux États-Unis, le marketing a pour rôle de qualifier les besoins, d'en mesurer l'étendue et l'intensité, d'analyser si une opportunité commerciale y correspond. « Un développement R & D⁶ vraiment orienté client sera au moins occasionnellement en contact avec la clientèle et conduira ses projets en étroite collaboration avec les autres services. Dans un marché concurrentiel, tous les départements de l'entreprise doivent chercher à gagner la préférence du client. » Kotler distingue trois niveaux de performance : le « marketing réactif », le « marketing anticipatif des attentes » et le « marketing du besoin ». Dans le cas du marketing réactif, l'entreprise découvre des besoins et les satisfait ; dans celui du marketing anticipatif, elle saisit des tendances, des besoins latents auxquels elle répond. Enfin, le marketing du besoin est considéré comme le plus actif car c'est celui qui crée les besoins et les marchés. L'auteur cite Akio Morito, fondateur de Sony : « Je ne sers pas les marchés, je les crée [...]. Les sociétés qui guident le marché modifient nos vues et changent notre civilisation en créant de nouveaux marchés, en donnant naissance à de nouvelles catégories de produits, et en transformant les règles du jeu⁷. » Cependant, il explique dans la suite de l'ouvrage que les nouveaux concepts préexistent : « Les bonnes idées sont dans l'air et ce qui différencie les gagnants des perdants, c'est précisément leur capacité à s'organiser pour les

5 P. KOTLER, *Le marketing selon Kotler*, Éd. Village mondial, Paris, 1999.

6 R & D : recherche et développement.

7 P. KOTLER, *Le marketing selon Kotler*, op. cit., p. 37.

saisir au vol, les évaluer et réussir à développer et lancer le produit correspondant⁸. » Enfin, plus loin, Kotler écrit : « Servir et satisfaire les consommateurs, c'est bien sûr la raison d'être du marketing⁹. » Entre création des besoins et captation des attentes, le marketing ne parvient pas à choisir. Ces contradictions peuvent être résumées ainsi : le marketing le plus performant est celui qui crée des besoins. Mais ceux-ci sont dans l'air du temps et il faut savoir les repérer. On crée donc ce que l'on capte !

Les contradictions identifiées dans l'ouvrage de Kotler conduisent à articuler la réflexion autour d'une question centrale : les entreprises ont-elles à leur portée des stocks d'idées pour renouveler leurs marchés ou sont-elles à l'origine de ces idées qui modifient les attentes ?

Peut-on saisir des besoins et les satisfaire ?

« L'air du temps est rempli de bonnes idées, et notre observatoire a pour fonction de montrer un futur déjà parmi nous et d'aider les annonceurs à mieux le regarder », affirme le dirigeant d'une entreprise de design¹⁰. Le site de L'Oréal, entreprise positionnée sur l'innovation et la « création de valeur pour le client », argumente dans le même sens : « La R & D [est] au service de la beauté. Chacun de nos produits [...] reflète notre faculté à saisir les tendances de l'époque [...]. Notre défi c'est d'écouter les attentes des hommes et des femmes du monde entier et d'anticiper leurs rêves¹¹. » L'Oréal aurait donc adopté l'optique marketing « réactif », consistant en l'analyse des attentes et la proposition de produits adaptés. Quand L'Oréal développe des cosmétiques lyophilisés¹², ce serait donc en réponse aux attentes des consommateurs ?

Ainsi le discours prend-il des accents de légitimation des actions du marketing : « L'évaluation est une science, recenser les

8 *Ibid.*, p. 65.

9 Avec une précision importante : « Faut-il garder tous les clients ? Certainement pas ceux dont on pense qu'ils ne pourront jamais devenir rentables » (*ibid.*, p. 149).

10 Nicolas CHOMETTE, dirigeant de l'agence de design B & G dans *Les Échos*, « Attention clients, vous êtes observés ! », 18 septembre 2006, p. 15.

11 www.loreal.fr.

12 *Les Échos*, cahier « Innovation », septembre 2006.

attentes des consommateurs, évaluer l'innocuité et l'efficacité des produits et mesurer les performances perçues par les consommateurs [...]. Nos innovations doivent avoir des impacts positifs sur l'individu et la société ¹³. »

Dans ces propos demeure l'hypothèse sous-jacente d'un ensemble objectivé d'attentes existantes qu'il s'agirait de capter par des méthodes scientifiques. En excluant le processus de construction sociale du marché, les praticiens du marketing proposent une approche du décideur rationnel, analysant scientifiquement des désirs pour y répondre le plus efficacement possible. Son rôle est socialement acceptable et sa responsabilité dans la construction des comportements de consommation ne peut être questionnée.

Tandis que certains travaux en sociologie ¹⁴ envisagent l'innovation comme le résultat d'une controverse sociale, les praticiens du marketing ont tendance à déterminer le développement d'un nouveau produit sous la forme d'un processus linéaire, partant de l'identification des besoins préexistants au moyen des études de marché, jusqu'à la mise en œuvre d'un concept puis d'un produit nouveau.

Peut-on anticiper les besoins ?

L'approche d'un marketing anticipatif, définie dans les années 1960 ¹⁵, correspond à l'orientation marché de l'entreprise. Elle s'oppose à l'orientation production, considérée comme une attitude de myopie des dirigeants sur leurs marchés. Selon l'orientation marché, l'entreprise ne se définit pas en fonction des produits qu'elle vend mais relativement aux marchés dont elle dépend. Les questions guidant l'action sont alors : quels sont nos

13 À ce sujet, un rapport de l'organisation Greenpeace dénonce le contenu, selon elle « toxique », de certains produits de L'Oréal parmi d'autres marques : « L'Oréal se réfugie derrière la réglementation existante sans répondre précisément à nos questions. Des analyses commandées par Greenpeace France au laboratoire TNO ont montré la présence de muscs polycycliques (galaxolide) dans les lingettes L'Oréal Paris et le soin Nutrissime (ainsi que du formaldéhyde dans ce dernier) », [http ://www.greenpeace.org/france/vigitox/consommer](http://www.greenpeace.org/france/vigitox/consommer).

14 Par exemple ceux de N. ALTER.

15 T. LEVITT, « Marketing myopia », *Harvard Business Review*, n° 38, juillet-août 1960, p. 24-47.

clients ? Comment évoluent les attentes ? À quels besoins répondent nos produits ? Mais l'usage du marketing par Sony remet en question cette approche : « Sony pratique la cannibalisation par abandon. Akio Morito, son président fondateur, avait coutume de mettre en place trois équipes pour tout produit récemment lancé, par exemple le Walkman. La première avait pour mission de réfléchir aux améliorations à apporter à court terme ; la deuxième aux améliorations à moyen terme et la troisième, à la façon de rendre le Walkman obsolète ¹⁶. » La distinction orientation production – orientation marché semble en réalité factice à bien des égards.

Par ailleurs, « il faut accepter un concept déjà ancien : plus la société devient opulente, plus les besoins sont suscités par l'offre qui entend les satisfaire ¹⁷ ». Ainsi, l'évolution de la définition du marketing proposée par l'American Marketing Association entre 1960 et 1985 exprime l'idée que le marketing a pour objet de servir et de satisfaire le consommateur tout en créant un nouveau marché et en modifiant ses usages. Et cela ne peut se réaliser qu'à la condition d'agir sur les attentes des consommateurs en structurant leurs préférences dans un sens favorable à l'entreprise, à savoir la création de valeur à son profit : « Le marketing est la mise en œuvre des actions destinées à *diriger le flux des marchandises ou des services vers le consommateur* », proclame l'American Marketing Association en 1960. Vingt-cinq ans plus tard, sa définition a évolué : « Le marketing est le processus de planification, de mise en application du concept du produit, de la fixation des prix, de la communication et de la distribution, des idées, des biens et des services *pour créer un échange qui satisfasse les objectifs individuels et organisationnels*. »

Toutefois, cette définition ne dit toujours pas si les objectifs individuels (ou besoins) sont des données exogènes. Les travaux de G. Marion ¹⁸ proposent une synthèse : certes, les besoins physiologiques sont inhérents à la nature humaine mais les besoins et désirs sont aussi le résultat des actions des *marketers*. Ces derniers, d'une part, interprètent les comportements de consommation et, d'autre part, modèlent la demande des consommateurs par les nouveaux usages qu'ils proposent.

16 P. KOTLER, *Le marketing selon Kotler*, op. cit., p. 93.

17 G. MARION, *Antimanuel de marketing*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 180.

18 G. MARION, *Idéologie du marketing, mal du siècle*, op. cit.

Le marketing manipulateur ?

Le marketing crée des désirs puis les satisfait

Depuis fort longtemps, les entreprises et les chercheurs en marketing le soulignent : pour augmenter les chances de succès d'un nouveau produit, il faut « éduquer » le marché. Ainsi les entreprises mettent-elles en place des techniques de « préparation du marché » – tests, annonces préalables, relations publiques, leaders d'opinion – pour qu'il soit prêt à accueillir ces « nouveaux » concepts. On peut citer les sociétés de production cinématographique qui activent différents réseaux avant le lancement d'un film (procédé appelé « buzz ¹⁹ »). Par ailleurs, les entreprises automobiles, avant de lancer un nouveau modèle, présentent lors des salons automobiles des *concept cars* (prototypes), ou encore laissent passer quelques fuites sur des tests « secrets » (pour le grand public mais pas pour les journalistes !). Ces différentes annonces ²⁰ ont clairement pour objectif de susciter un bouche à oreille positif et des attentes à l'égard du futur produit.

On se souvient, par exemple, du buzz organisé autour du dernier épisode de *Star Wars*, sorti en 2005, pour lequel les bandes-annonces ont été diffusées plus d'un an et demi à l'avance. L'efficacité de cette méthode a été confirmée par le record d'entrées alors réalisées par le film ²¹.

Enfin, les techniques de communication enseignées dans les formations en gestion ont pour fondement les théories dites de la persuasion : a-t-on besoin de persuader si l'on répond aux

19 Définition : « “Bourdonnement” autour d'un produit ou service avant même sa sortie officielle. Le buzz est une technique de marketing viral qui repose principalement sur le phénomène de bouche à oreille. Avec Internet et l'e-mail, le buzz a trouvé un mode de transmission idéal. Il s'agit de faire parler d'un produit ou d'un service avant son lancement officiel en distribuant, de manière parcimonieuse et parfaitement calculée, des informations ou des rumeurs qui entretiendront la curiosité des Internauts. Un buzz bien encadré peut amener à rendre un produit célèbre avant même sa sortie », cf. <http://www.dicodunet.com/definitions>.

20 De nombreuses recherches portent sur le rôle des annonces avant le lancement des innovations, citons notamment les travaux de Delphine MANCEAU, « Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché : état des connaissances et propositions théoriques », *Recherche et applications en marketing*, 11-3, 1996, p. 39-55.

21 E. LE NAGARD-ASSAYAG et D. MANCEAU, *Marketing des nouveaux produits*, Dunod, Paris, 2005, p. 218.

attentes ? On passe en réalité de l'objectif « répondre aux attentes » à celui de « construire les attentes ». Mais ces techniques peuvent parfois échouer, dans ce cas on dit qu'il y a réponse des consommateurs et, de ce fait, « coproduction du sens ²² ». Le processus de diffusion peut en effet échapper aux entreprises du fait de la multitude d'influences auxquelles est soumis le consommateur. Et tant qu'il y aura multitude d'influences et multiplicité des messages, il pourra y avoir multiplicité de réponses, dont des réponses inattendues de la part des consommateurs faisant émerger de nouveaux marchés. Alors oui, le marketing crée des besoins. Ils peuvent être inutiles et néfastes pour le bien commun, tout comme ils peuvent « créer de la valeur » pour la société : il est de la responsabilité des décideurs que l'innovation soit créatrice de valeur.

S'agissant d'innovation, il faut distinguer l'innovation produit et l'innovation marketing ²³. Cette dernière ne renouvelle pas les caractéristiques de l'objet. Elle est une innovation de semi-continuité ou de continuité soutenue par une action marketing. Comme le soulignent certains analystes, se contenter de ce type d'innovation peut être dangereux à long terme : « Danone est engagé dans une stratégie de séduction, offrant au public la promesse santé qu'il souhaite entendre aujourd'hui. Mais, faute d'un effort conséquent et ciblé sur la R & D, le décalage entre la promesse et la réalité risque à terme de provoquer la désertion d'une partie des clients ! » estime Henri de Bodinat, associé chez Arthur D. Little ²⁴.

À cet égard, il semble pertinent d'envisager les choix entre innovations marketing et produit sous l'angle de l'arbitrage entre rentabilités à court terme et à long terme. La prise de risque liée à l'innovation de rupture freine les décideurs ²⁵, or, pour limiter les risques d'échec, ce type d'innovation doit être accompagné

22 G. MARION, *Antimanuel de marketing*, op. cit.

23 C. DAMBRIN, C. LAMBERT et S. SPONEM, « Control and change. Analysing the process of institutionalisation », *Management Accounting Research*, vol. 18, n° 2, 2006, p. 172-208.

24 Propos recueillis par *Les Échos*, novembre 2006, p. 82.

25 Les entreprises investissent plus dans les dépenses marketing que dans la R & D. En 2004, Unilever investit 2 millions d'euros en R & D et 5,7 millions d'euros en communication, et Danone ne consacre qu'1 % de son chiffre d'affaires à la R & D [voir les sites Internet des sociétés].

d'actions marketing. Aussi, faire du marketing, n'est-ce pas créer les conditions favorables d'adoption des innovations ?

Inventer, c'est créer, innover, c'est construire des attentes

Puisque l'innovation est la diffusion réussie de nouvelles idées, le succès dépend de la capacité d'une organisation à changer les attitudes des publics ciblés pour qu'ils soient favorables à l'adoption de la nouveauté. Pour réussir, l'innovation de rupture exige l'association de la R & D avec un marketing du besoin. Le succès dépend de la capacité de l'entreprise innovante à susciter des alliances. Les techniques marketing jouent ici un rôle fondamental : les études permettent de renforcer l'adhésion des employés et de convaincre les partenaires, les opérations événementielles agissent auprès des leaders d'opinion, etc.

La création des besoins n'est pas inéluctablement liée au processus d'innovation mais le marketing ne peut pas non plus expliquer à lui seul la création des besoins. C'est dans l'interaction avec les autres fonctions de l'entreprise et avec les parties prenantes du processus d'innovation que son action créatrice de besoins peut être envisagée.

« Le marketer est solidaire de la longue chaîne de décisions et de traduction qui conduit d'une idée ou d'une vague intuition à la mise en marché d'une offre [...]. Chacun de ces [marketers promoteurs d'innovations] ne s'est pas contenté de rendre manifestes des besoins latents, il a contribué avec opiniâtreté à construire, d'un même mouvement, des solutions et des problèmes²⁶. »

En conclusion, il est nécessaire de dépasser la vision d'un marketing au service du consommateur ou celle d'un marketing manipulateur. Dans le système économique et social actuel, valorisant l'innovation comme source principale de progrès²⁷, le

26 G. MARION, *Idéologie du marketing*, op. cit., p. 269.

27 Le 13 septembre 2006, la Commission européenne a présenté un programme en dix points concernant une action aux niveaux national et européen destinée à promouvoir l'innovation comme actif principal de l'économie de l'Union et à développer le concept de « marchés porteurs ».

marketing joue le rôle qui lui est dévolu : créer les besoins promoteurs du renouvellement des marchés.

« Il nous appartient d'inventer de nouveaux produits, de nouveaux services, de créer et satisfaire de nouveaux désirs. Savoir identifier en amont les nouvelles tendances, prendre des paris, décider rapidement : la cosmétique est un métier qui repose sur la qualité de l'intuition, la sensibilité, la réactivité et la rapidité²⁸. »

28 Sir Lindsay OWEN-JONES, site de L'Oréal.

9 « Désormais, le consommateur achète de manière responsable ! »

Nil Özçağlar-Toulouse

« La montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques est sans conteste l'une des tendances marquantes de la dernière décennie dans la sphère de la consommation. Le succès de l'agriculture biologique ou celui du commerce équitable constituent les preuves tangibles que les consommateurs sont aujourd'hui de plus en plus attentifs au comportement des entreprises et aux modalités de fabrication des produits qu'ils achètent ¹. »

La distribution est désemparée face aux alterconsommateurs ² », « Ces alterconsommateurs qui mettent les grandes marques en émoi ³ », « Le client n'achète plus la marque, c'est une dissidence silencieuse ⁴ », « Des experts étudient les modes de résistance à la fièvre acheteuse ⁵ », « Les anticonsumation veulent changer le monde hors des partis ⁶ », « Le prix n'est plus le seul facteur déterminant ⁷ », « Un consommateur au plus près du producteur ⁸ »... Nombreux sont les articles, dans la presse tant professionnelle que grand public, qui évoquent de nouvelles attitudes face à la consommation. Émergent des

1 CREDOC, « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », *Consommation et modes de vie*, 201, mars 2007.

2 *Le Monde*, 15 juillet 2004, p. 8.

3 *La Tribune*, 3 août 2004, p. 23.

4 *Libération*, 25 décembre 2004, p. 24.

5 *Libération*, 20 mai 2005, p. 23.

6 *Le Monde*, 25-26 septembre 2005, p. 6.

7 *La Tribune*, 27 septembre 2005, p. 34.

8 *Enjeux-Les Échos*, 217, octobre 2005, p. 30.

vocables nouveaux comme consomm'acteur, consommateur engagé, alterconsommateur, aconsommateur, consommateur éthique ou, plus communément, consommateur responsable. Acteurs économiques et politiques s'interrogent sur cette tendance : le consommateur change et devient de plus en plus « responsable ». Ce « nouveau consommateur » se questionne sur les packagings inutiles, le bien-fondé des innovations, la qualité sociale et environnementale des produits ou tout simplement sur les valeurs éthiques des entreprises. « Nouveau consommateur », n'est-ce pas le titre d'un magazine créé récemment et se voulant le porte-parole des nouvelles pratiques de la consommation responsable ?

Effet de mode pour certains et nouveau mode de comportement pour d'autres, les idées proconsommation responsable semblent se diffuser de façon croissante dans la société. Ainsi, selon une récente étude publiée en mars 2007, le Credoc note que 44 % des Français déclarent désormais tenir compte, lors de leurs achats, des engagements que prennent les entreprises en matière de citoyenneté⁹. Pourtant, l'étude approfondie de ce phénomène montre qu'il n'est pas réductible à cette seule dimension. Tout d'abord, parce que la consommation responsable, loin de relever de la génération spontanée, s'inscrit au contraire dans le prolongement historique de certains comportements. Ensuite, parce que l'achat n'en constitue qu'une pratique possible. Enfin, parce que, au mot responsable, il faut surtout adosser celui de citoyen et non de consommateur.

Le consommateur responsable : un nouveau consommateur ?

L'histoire porte de nombreux exemples de l'utilisation de la consommation pour apporter des changements sociaux. Citons par exemple les grèves pour le pain de la fin des années 1700, le boycott des produits britanniques par les militaires américains dans les années 1760 ou celui de l'Afrique du Sud des années 1950 aux années 1990.

9 CREDOC, *op. cit.*

Un éclairage historique rapide des mouvements coopérativiste et consumériste en France donne quelques indices sur la manière dont ceux-ci ont inspiré certains fondements de la consommation responsable d'aujourd'hui. L'un des auteurs les plus intéressants du mouvement coopérativiste, à cet égard, est Charles Gide (1847-1932). Titulaire au Collège de France de la chaire de coopération, Gide a consacré une partie de son œuvre à la promotion de ce mouvement¹⁰. « Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère : celle de l'éducation morale du consommateur. Le dix-neuvième siècle a été celui des producteurs ; espérons que le vingtième siècle sera celui des consommateurs¹¹. » Dans cette logique, Gide propose un « catéchisme du consommateur » : celui-ci doit s'informer à chaque achat des conditions dans lesquelles l'objet acheté a été produit, s'assurer que cet objet est vendu par le marchand au juste prix et chercher à savoir si l'usage de ce produit pourra également bénéficier à la communauté.

Sous l'influence du mouvement coopérativiste, le mouvement consumériste, à travers la première Ligue française des consommateurs, va émerger au début du xx^e siècle. En 1908, une conférence internationale des Ligues sociales d'acheteurs est organisée avec l'objectif de développer chez les acheteurs un sentiment de responsabilité sociale et d'aider les fournisseurs à rechercher et à réaliser des améliorations dans les conditions de travail¹². Ce n'est qu'à la suite des transformations sociales de la période de forte activité économique et industrielle des trente glorieuses que le mouvement consumériste, au sens actuel du terme, voit le jour.

Ce bref détour historique permet de noter que l'intégration de préoccupations sociales dans le discours consumériste est une tendance relativement ancienne.

10 M. PENIN, *Charles Gide, 1847-1932, l'esprit critique*, L'Harmattan, Paris, 1997.

11 C. GIDE, *Principes de l'économie politique*, Larose, Paris, 1898.

12 M.-E. CHESSEL, « Consommation et réforme sociale à la Belle Époque : la conférence internationale des ligues sociales d'acheteurs en 1908 », *Sciences de la société*, n° 62, 2004, p. 44-67.

La consommation responsable, plus qu'un acte d'achat ?

Aujourd'hui, l'écologie est de plus en plus présente dans l'esprit du consommateur. Cette sensibilité environnementale croissante s'explique par les crises sanitaires récentes (vache folle, etc.) et la crise de confiance envers l'industrie (catastrophe de Tchernobyl, craintes à l'égard des OGM, etc.), ainsi qu'au travers de certaines actions médiatiques de leaders d'opinion (José Bové ou Al Gore) ou des sphères politiques (comme le Grenelle de l'environnement). En parallèle à la prise de conscience environnementale, la montée des préoccupations sociales chez les consommateurs s'exprime par le refus du travail des enfants, la sensibilité aux conditions de travail des salariés ou à la délocalisation. Ces sensibilités écologique et sociale poussent les entreprises à développer une offre de produits verts.

Le consommateur ne fait pas qu'acheter de manière responsable. La plupart des produits, services et entreprises sont à ses yeux porteurs de signes contradictoires ; il se trouve ainsi en situation de conflit entre la jouissance personnelle de l'acte de consommation et la souffrance suscitée par les conséquences négatives générées (sur l'environnement, sur les conditions de vie des producteurs, sur les inégalités sociales, etc.). Pour résoudre ce conflit interne, il peut développer trois stratégies, selon le vocabulaire d'Hirschman : fidélité, défection ou prise de parole ¹³.

La *stratégie de fidélité* permet au consommateur responsable d'effectuer un acte de consommation tout en cherchant à minimiser les conséquences négatives de l'acte et/ou en tentant de tirer le maximum d'intérêts du produit/service. Le consommateur reste alors fidèle à la consommation et pense pouvoir améliorer son fonctionnement *via* l'achat de produits écologiques, biologiques ou équitables. La stratégie de fidélité est aujourd'hui la plus médiatisée, puisqu'elle est facilement identifiable à des gammes de produits.

La *stratégie de défection* conduit le consommateur responsable à supprimer l'acte de consommation et la jouissance associée, afin de ne plus être complice de ses conséquences. Les comportements de défection (notamment les refus d'achat et la « simplicité

13 N. ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE, « Living for "ethics" : responsible consumption in everyday life », in R. BELK et J. SHERRY, *Research in Consumer Behavior*, vol. 11, 2007, p. 393-409.

volontaire ») sont peu connus du grand public. Ils constituent souvent un « ensemble de courants de pensée et d'action, dans divers domaines, caractérisé par une démarche volontaire de réduction, voire de dépouillement, pour ne conserver que les attributs considérés comme essentiels ¹⁴ ». Quant à la notion de la « simplicité volontaire », elle souligne à la fois le sentiment des tenants de ce courant, qui trouvent le consumérisme et la consommation « compliqués » ou superflus, et la part intentionnelle et délibérée de ce type de comportement. Concrètement, cette stratégie consiste à réduire la consommation proprement dite en changeant de style de vie, par exemple en utilisant des laveries communes, en cultivant soi-même la terre, en refusant d'avoir sa propre voiture ou encore en augmentant la durée de vie des produits par l'achat de produits d'occasion et en réparant plutôt que d'acheter neuf. La stratégie de défection est généralement perçue comme marginale, sauf pour les tenants de la décroissance.

Enfin, le consommateur responsable, par la *stratégie de prise de parole*, tente de ne plus être obligé de résoudre le conflit porté par son acte de consommation en s'efforçant de transformer l'ensemble du système par une voie extérieure, telle que boycott, pétition ou réappropriation de l'espace publicitaire. Le boycott apparaît comme une prise de parole collective dans la consommation. C'est un refus collectif d'acheter les biens et services d'une entreprise ou d'un distributeur dont les pratiques commerciales ou sociales sont jugées injustes, dit Friedman ¹⁵. Il s'agit ni plus ni moins d'une tentative de contrôle social sur le monde des affaires. Le cas Nike est exemplaire à ce titre. Ne possédant aucun site de production, Nike est devenu le symbole de la délocalisation de l'économie mondiale et de la sous-traitance. Avec le film *The Big One* (dans lequel le réalisateur américain Michaël Moore fait admettre au PDG de Nike qu'il ignore ce qui se passe chez ses sous-traitants), un large mouvement de contestation s'est organisé, allant de la création de sites Internet anti-Nike ¹⁶ à des

14 G. BERTOLINI, *Le minimalisme : concept et pratiques d'écoconsommation*, Economica, Paris, 2000.

15 M. FRIEDMAN, *Consumer Boycotts : Effecting Change Through the Marketplace and the Media*, Routledge, Londres, 1999.

16 Par exemple educatingforjustice.org/nikewages.

boycotts ciblés de produits de la marque. À la suite de la baisse des ventes et de la dégradation de son image, l'entreprise a été amenée à modifier ses pratiques concernant le travail des enfants chez ses sous-traitants et à adopter plus de transparence commerciale, notamment par la création d'un site sur ses politiques sociale et environnementale¹⁷.

D'autres formes d'action collective se rattachant à la stratégie de « prise de parole » peuvent être entreprises par les consommateurs pour affirmer leur mécontentement ou désaccord avec les pratiques des entreprises, telles que les actions des mouvements antipublicité (représentés par Adbusters ou, en France, Casseurs de Pub). Par exemple, une récente campagne publicitaire de Carrefour sous l'accroche « Mieux consommer, c'est urgent », jugée peu crédible par certains consommateurs, a provoqué des réactions négatives et a valu à l'entreprise un début de boycott, des pétitions ainsi que des recouvrements illégaux de ses espaces publicitaires.

Au-delà de la consommation, vers un questionnement de l'économie politique

Dans un système capitaliste fondé sur la liberté individuelle, les consommateurs responsables veulent jouer leur rôle de vigilance citoyenne ; en ce sens, la consommation responsable doit être reliée à la notion d'économie politique (au sens philosophique).

En effet, elle aborde et renouvelle des questionnements philosophiques très anciens sur le rapport de l'éthique et de l'économie¹⁸. Pour de nombreux auteurs, l'émergence de la consommation responsable est liée à des préoccupations particulières en matière d'éthique. Elle peut alors être vue comme consistant à consommer en accord avec les principes d'une société et à agir conformément à ce qui est reconnu comme « bien ». Faire le

17 nikeresponsibility.com.

18 P. KOSLOWSKI, *Principes d'économie éthique*, Cerf, Paris, 1998 ; G. EVEN-GRANBOULAN, *Éthique et économie : quelle morale pour l'entreprise et le monde des affaires ?*, L'Harmattan, Paris, 1998.

bien passe alors par l'acte de consommation ou, au moins, par une interrogation sur les conséquences de celui-ci.

La notion de responsabilité renvoie ici à celle, individuelle, du consommateur, mais aussi à celles du producteur et du distributeur. La responsabilité signifie pouvoir répondre de ses actes¹⁹. S'agissant du consommateur responsable, son choix d'endosser la responsabilité de son acte de consommation l'amène à vouloir faire de celui-ci un acte « juste » : il accorde ainsi une grande importance à la notion de justice vis-à-vis des producteurs comme de l'environnement et des générations futures. La notion de responsabilité fait appel à la citoyenneté et est donc directement liée à la notion politique. De la racine grecque *polis*, la « cité », la politique est l'agir dans la cité dans le but de créer un espace de vivre ensemble. Plus concrètement, elle est définie dans le langage courant comme l'organisation méthodique, théorique et pratique des actions d'un gouvernement au pouvoir. Cependant, en raison des spécificités du pouvoir, la politique ne peut être équilibrée, pour certains penseurs, que par la vigilance et l'action des citoyens²⁰.

Le développement actuel de la consommation responsable, dans une forme de plus en plus structurée – offre de produits importante, organisation en réseau des mouvements contestataires, etc. –, s'inscrit dans des évolutions sociopolitiques et sociétales plus générales. On peut notamment lui trouver un lien avec la contestation portée par les courants « altermondialistes », qui proposent d'autres voies de développement, appuyées sur un constat de carences et lacunes (sociales et écologiques, en particulier) du système économique et sociétal mondialisé actuel. La mondialisation est dès lors vue comme une exploitation des ressources accélérée, une dégradation des écosystèmes et un renforcement des inégalités Nord/Sud²¹. D'autres l'illustrent sur le plan culturel en parlant par exemple de la « McDonaldisation » de la société²². Les mouvements de contestation altermondialistes ne sont pas « l'expression d'un renoncement politique mais

19 Les mots « réponse » et « responsable » proviennent tous deux du mot latin *respondere* qui signifie répondre de, garantir.

20 H. JONAS, *Le principe responsabilité*, Flammarion, Paris, 1995.

21 J. E. STIGLITZ, *La grande désillusion*, Fayard, Paris, 2001.

22 G. RITZER, *The McDonaldization of Society : Revised New Century Edition*, Pine Forge Press, USA, 2004.

le produit d'une démocratie et d'un État social accomplis dans lesquels les citoyens savent se servir de tous les médiums de contrôle social et juridique, et de tous les modes de participation pour faire valoir leurs intérêts et leurs droits²³ ». En ce sens, en paraphrasant Beck, la politique devient plus apolitique alors que ce qui était apolitique devient davantage politique. Dans ce contexte, la consommation individuelle devient un lieu potentiel de « politisation », où les acteurs du marché, et plus particulièrement les consommateurs, en nouant leurs échanges, participent au débat public²⁴.

Si la consommation a toujours été un thème important dans le discours politique, en particulier avec le débat récurrent autour du « pouvoir d'achat » et du fait de son poids macroéconomique, les conceptions que l'on en a sont en train d'évoluer. Elles sont renouvelées aujourd'hui par l'acceptation institutionnelle du concept de « développement durable », car celui-ci lance le défi d'une meilleure articulation de l'économique, de l'écologique et du social, et souligne – à travers la notion de « changement des modes de consommation » – l'urgence d'une canalisation différente de ces derniers vers de nouveaux objectifs. La consommation responsable, bien que née et expérimentée avant la notion de développement durable, est portée devant les projecteurs pour promouvoir la pratique d'une consommation durable. Encore faut-il que cette réappropriation dans le champ du politique ne s'arrête pas à la porte des milieux économiques.

Enfin, notons que la consommation responsable est aussi au cœur du débat public qui oppose tenants de la croissance économique et tenants de la décroissance comme fondement d'un modèle économique permettant de conduire au bien-être des individus. La notion de décroissance, récemment popularisée, renvoie au souhait d'imaginer une consommation différente, hors du dogme du « toujours plus » et de l'accumulation perpétuelle de biens. Là encore, nous constatons que la question de la responsabilité dans la consommation individuelle s'ancre dans des réflexions sociales ou politiques plus amples.

23 U. BECK, *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris, 2001, p. 404.

24 M.-E. CHESSEL et F. COCHOY, « Marché et politique. Autour de la consommation engagée », *Sciences de la société*, n° 62, 2004.

De nombreuses études sont menées aujourd'hui pour identifier les caractéristiques du « nouveau » consommateur responsable, puisque celui-ci fait partie d'un marché perçu comme porteur ou en croissance. À titre d'exemple, selon *Thema*²⁵, il s'agit plutôt d'un homme, de 35 à 64 ans, souvent CSP +, marié ou vivant en couple, ayant suivi des études supérieures et ayant un revenu familial avant impôts de plus de 23 000 euros. Pourtant, considérer les consommateurs responsables comme un marché de niche composé de simples acheteurs serait une erreur pour les entreprises ou les pouvoirs publics. Le danger ne se situe pas seulement dans le fait de perdre un peu de chiffre d'affaires, mais dans le caractère identitaire et global de la consommation responsable. Ce comportement de consommation, en tant qu'acte politique, dépasse ceux de type « hippies » des années 1970, ceux des mouvements consuméristes – qui restent dominants – et les émulations collectives ayant conduit aux événements de mai 1968.

Par ailleurs, réduire le consommateur responsable à un simple acheteur de produits biologiques ou équitables ne semble pas être une stratégie commerciale neutre. Il s'agit de vider la consommation responsable de son essence en tant que critique de l'économie politique. On retrouve ici le débat amorcé par les auteurs du *Nouvel esprit du capitalisme*²⁶ : le capitalisme est capable *in fine* de se réappropriar les critiques qui lui sont adressées, en générant des boucles de récupération renforçant constamment son fonctionnement. N'est-il pas étonnant, en effet, de voir que plus de 90 % des ventes de produits équitables sont réalisées dans la grande distribution, alors que ces mêmes produits remplissent moins de 1 % de ses rayons ? La consommation responsable ne fonctionne-t-elle pas finalement comme une soupe (marketing ?) destinée à calmer les ardeurs des mouvements anticonsuméristes ?

25 In « Alter-consommateurs, un eldorado piégé », *Marketing*, février 2005, p. 14-16.

26 L. BOLTANSKI et È. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.



Ressources humaines et organisation



- 10** « Les syndicats français sont contre-productifs : faisons-les disparaître ! »
- 11** « Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal »
- 12** « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de *l'empowerment* »
- 13** « Pas de bonne réunion sans PowerPoint »
- 14** « Il faut responsabiliser ! »
- 15** « Le taylorisme, c'est dépassé »

10 « Les syndicats français sont contre-productifs : faisons-les disparaître ! »

Franck Biétry

« Il faut ajouter quelques mesures majeures pour obtenir cette harmonie sociale tant désirée : suppression du délégué syndical nommé par des syndicats extérieurs à l'entreprise, bénéficiaires exclusifs et abusifs de pouvoirs de négociation [...]. Il est prouvé que le dialogue à la base, d'homme à homme, personnalisé, est d'une exceptionnelle efficacité ¹. »

La cause est entendue : la présence d'organisations syndicales est néfaste aux performances de l'entreprise. Elle est contre-productive pour l'employeur comme pour son personnel, tous deux embarqués dans le même frêle esquif. Cette opinion est largement répandue au sein des directions selon l'enquête « Réponse », qui montre que 91,2 % de leurs représentants estiment que les salariés peuvent désormais se défendre seuls ². Elle est également soutenue par quelques chercheurs, à l'image de Troy ³, pour qui les syndicats ne remplissent plus aucune fonction dans l'économie moderne. Dans cette logique, le déclin du taux d'adhésion et les conflits entre syndicats constituent des évolutions qu'il convient d'alimenter. Il serait profitable à tous de substituer la relation d'emploi individualisée aux relations collectives,

1 M. GATTAZ, « Peut-on se passer du délégué syndical ? », *Les Échos*, 23 et 24 mars 2007.

2 T. AMOSSÉ, « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », *Premières Synthèses*, DARES, n° 39.1, septembre 2006.

3 L. TROY, *Beyond Unions and Collective Bargaining*, Armonk, New York, 1999.

en déplaçant les lieux de négociation en direction du dialogue de gré à gré. Et préférer l'entretien d'appréciation à la négociation annuelle obligatoire, en quelque sorte.

Dans ce concert, des doutes semblent parfois poindre, notamment à l'occasion de projets d'envergure tels que les réorganisations du travail, les transformations du périmètre de l'entreprise, les mutations technologiques, l'introduction de mesures de flexibilité, etc. L'utilité d'une force de régulation collective permettant d'agrèger les revendications individuelles est alors redécouverte. Il en va de même lorsque des conflits émergent en dehors des cadres institutionnels, sous forme de coordinations par exemple. L'intérêt de la discipline collective et des pressions de conformité resurgit. Pour autant, l'impression globale demeure encore souvent dans les sphères managériales : les syndicats seraient source d'inefficacité. Ils joueraient un rôle diabolique à vouloir défendre « les droits, ainsi que les intérêts moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leurs statuts » (code du travail). Ils détruiraient l'emploi en s'opposant à la main invisible du marché. Historiquement, cette thèse d'inspiration néoclassique trouve son origine dans le refus du patronat de céder la moindre de ses prérogatives et dans un comportement syndical radical. Il est vain de chercher à distinguer la cause de la conséquence dans cette synergie. À l'inverse, questionner sa persistance en mettant au jour l'évolution contemporaine de ses fondements s'avère riche de sens. Cet effort d'analyse permet ensuite d'interroger systématiquement la légitimité de chacun de ces arguments à la lumière des données empiriques disponibles. Il aboutit à nuancer le jugement, *a fortiori* quand les alternatives au dialogue social sont envisagées.

Les fondements du discours antisyndical

Le discours antisyndical s'enracine à de multiples niveaux. Derrière cette diversité apparente se cachent toutefois quelques lignes de force qui tiennent à l'inefficacité économique du syndicalisme, à sa propension au conflit, à sa tendance à la politisation de l'entreprise et à son rejet de la méritocratie. Détaillons chacun de ces arguments pour mieux comprendre la logique qui les supporte.

La thèse de l'inefficacité économique est supportée par l'école dite « unitariste », qui nie les différences fondamentales d'intérêts entre salariés et employeurs. Ses défenseurs, à l'image de H. C. Simons⁴ et M. Friedman⁵, affirment que plusieurs mécanismes sont en jeu : en premier lieu, les syndicats perturbent le fonctionnement économique en captant indûment une rente grâce aux augmentations de salaire négociées. Il en résulte une inefficience « allocative⁶ ». La rémunération dépassant le salaire d'équilibre, la situation de l'emploi ne peut que se dégrader. L'accroissement induit des coûts de revient encourage les délocalisations et la fuite des capitaux. À un second niveau, l'action syndicale nuit aux gains de productivité qui seuls pourraient empêcher cette perte de compétitivité. L'inefficience « allocative » se double ainsi d'une inefficience « technique » et « dynamique » : en défendant les acquis sociaux, la production maximale théoriquement envisageable compte tenu des facteurs engagés ne peut être atteinte. Mieux encore, les syndicats pénalisent la croissance en freinant l'investissement. Il ressort de l'école unitariste une vision particulière du syndicalisme, selon laquelle il serait naturellement porté aux stratégies contestatrices et à la grève plutôt qu'au dialogue social constructif. Le conflit ouvert constituerait l'option prioritairement retenue pour parvenir à capter une part sans cesse croissante du profit de l'entreprise. Ce positionnement ne constitue pourtant qu'une des quatre politiques syndicales théoriquement envisageables, comme le tableau ci-après le montre.

Si les syndicats de « boutique » font, par définition, allégeance au patronat, les stratégies partenariales et maximisatrices visent au contraire à améliorer les résultats de l'entreprise pour en faire profiter les salariés en revendiquant ou non une modification des clés de répartition de la richesse ainsi créée. « Agitateurs sociaux professionnels », les syndicats français sont quant à eux un cas à part au sein de l'Union européenne, selon le discours antisyndical. Ce tropisme national détonne, au regard des

4 H. C. SIMONS, « Some reflections on syndicalism », *Economic Policy for a Free Society*, University of Chicago Press, Chicago, 1948.

5 M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

6 Z. TZANNATOS et T. S. AIDT, « Les syndicats et la performance microéconomique : aperçu des éléments intéressant les économistes (et les employeurs) », *Revue internationale du travail*, vol. 145, n° 4, 2006.

		Action sur la répartition du profit entre capital et travail	
		NON	OUI
Action pour augmenter les résultats de l'entreprise	NON	Syndicat de « boutique »	Syndicats contestataires
	OUI	Syndicats partenariaux	Syndicats maximisateurs

comportements policés observés dans les pays scandinaves et rhénans enviés pour leur maturité sociale. Selon cette théorie unitariste, l’alternative de la participation responsable aux instances décisionnaires de l’entreprise, telle qu’on peut l’observer en Allemagne par exemple, n’est pas envisagée chez nous car jugée par avance inopérante. Il ne saurait être question de paritarisme avec un patronat dont la légitimité même est contestée. Cette stratégie est assimilée à une collaboration de classes alors que la grève générale relève pour sa part de la solution idéalisée.

Ce registre d’actions est un des révélateurs les plus évidents de la politisation des centrales syndicales françaises. À ce titre, il leur est reproché d’introduire dans l’entreprise des préoccupations qui la dépassent. Asservies aux partis politiques, les confédérations tentent d’instituer une subversion dans les esprits salariés, en un mot une conscience de classe qui déborde l’unique conscience syndicale. La métaphore de la « courroie de transmission » employée par Lénine trouve ici tout son sens. Cette idée paraît être largement partagée au sein de la population, si l’on en croit le « baromètre d’image des syndicats et de la CGT auprès des Français », publié par le Conseil supérieur de l’audiovisuel (CSA) en 2003 : 41 % des Français estiment que la CGT regagnerait de la puissance si elle se coupait de toute influence politique. Il s’agit là de la seconde solution préconisée, à égalité avec le réalisme dans les négociations. Seule une écoute accrue des salariés (46 %) devance ces deux conseils. Porte-parole d’une vision stéréotypée et abstraite, les délégués sont perçus comme éloignés des préoccupations quotidiennes et trop manichéens.

La politisation du syndicalisme n’est plus en phase avec la situation économique contemporaine qui aboutit à faire

converger les intérêts des salariés et des employeurs : l'intensité concurrentielle et les exigences croissantes des marchés financiers prennent le pas sur les conflits endogènes. Crions haro sur le banquier et le fonds de pension, ennemis désormais communs au personnel et à l'entrepreneur, plutôt que d'attaquer le patron en référence à un discours politique !

Faute d'avoir perçu cette nouvelle réalité, les revendications relèvent plus souvent de l'action réactionnaire que de la réforme innovante. Il n'est pas possible de porter au crédit du syndicalisme contemporain des conquêtes aussi marquantes que celles des générations précédentes : formation professionnelle, protection sociale, congés payés, assurance chômage, etc. Ardent défenseur du *statu quo*, il ne contribue plus au bien-être collectif. Il empêche les adaptations nécessaires de l'entreprise. Il en va ainsi de la résistance au développement de la méritocratie. Le refus de substituer l'équité à l'égalité comme principe de gestion des ressources humaines décourage les meilleurs. À ce titre, la valorisation des compétences et l'évaluation des performances sont rejetées au profit des classifications issues des conventions collectives. Le fonctionnement à l'ancienneté, la rémunération à l'heure de travail et, plus généralement, le grégarisme auxquels sont attachés les syndicats sont pourtant décalés par rapport aux exigences de la compétitivité. Il n'est dès lors pas étonnant que les syndicats ne parviennent plus à séduire les salariés⁷. La culture identitaire militante issue des premières phases de l'industrialisation n'est plus en phase avec les nouveaux collectifs de travail tels que les équipes projets.

Toutes ces critiques tiennent-elles à l'épreuve des faits ?

L'épreuve des faits

Le monde syndical est encore un espace sociologique teinté de nombreuses nuances qui vont du réformisme le plus tempéré à l'ambition révolutionnaire la plus radicale⁸. Il n'est

7 L. P. MILTON « An identity perspective on the propensity of high-tech talent to unionize », *Journal of Labor Research*, vol. 24, n° 1, 2003, p. 31-53.

8 J.-P. LE CROM, *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Syllepse, Paris, 2003.

donc pas impossible que certains des reproches formulés précédemment soient fondés dans quelques cas d'espèce. Plus globalement, de nombreuses données empiriques amènent tout de même à fortement relativiser les critiques.

Au niveau économique tout d'abord, les résultats empiriques sont trop controversés pour qu'il soit possible d'adhérer aveuglément à la thèse de l'inefficience syndicale. D'après le travail de Tzannatos et Aidt⁹, l'impact sur la productivité apparente du travail – production divisée par l'effectif employé –, dont l'accroissement pourrait permettre de compenser les augmentations de salaire, est très variable. Il est nul en Grande-Bretagne avant 1979, puis défavorable pendant la période Thatcher au cours de laquelle les syndicats ont été combattus. Aux États-Unis, les résultats sont disparates selon les secteurs, même si les entreprises syndicalisées immergées dans des secteurs très concurrentiels présentent des niveaux de productivité supérieurs aux autres. Au Japon, les désaccords entre chercheurs ne sont pas tranchés tandis qu'en Corée l'influence est nulle. Seuls l'Australie et le Canada révéleraient une influence négative. Les conclusions relatives au rythme d'introduction des nouvelles technologies sont à l'inverse plus convergentes : les syndicats ne ralentissent pas l'investissement. L'effet net reste au total trop incertain pour souscrire sans discussion à la théorie unitariste, même si l'environnement anglo-saxon tend plutôt à montrer une influence négative. Quoi qu'il en soit, la culture syndicale, faite d'élection, d'accréditation et de monopole syndical, y est trop différente de la nôtre pour qu'il soit envisageable d'en extrapoler un enseignement définitif. Ces particularités induisent en effet un pouvoir de négociation dont ne peuvent pas se prévaloir les organisations de salariés françaises. Les rares études qui concernent notre pays n'aboutissent à déceler aucun effet net et significatif, quels que soient le type d'implantation syndicale et l'indicateur de mesure utilisé : rentabilité économique, financière, salaire moyen, charges de personnel sur valeur ajoutée brute, productivité des salariés¹⁰. Il semblerait que, au sein de nos entreprises, les

9 *Op. cit.*

10 P. LAROCHE, « Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 3, septembre 2004, p. 11-146 ; I. MATHIEU-MORVAN, *Syndicats et performance financière des entreprises : le cas*

rémunérations mais aussi la productivité soient plus élevées quand une organisation syndicale est présente sans pour autant que le rapport entre ces deux variables se déséquilibre¹¹. L'explication nous est fournie par la « théorie pluraliste¹² » selon laquelle le syndicalisme joue un rôle bénéfique de médiation entre les intérêts divergents, de négociation des conditions acceptables du changement, d'alerte au sujet de la dégradation des conditions de travail, de diffusion des meilleures pratiques de travail, etc. Les stratégies syndicales seraient désormais plus maximisatrices, voire partenariales, que strictement contestataires si l'on se réfère au tableau précédent.

Cette évolution s'exprime en premier lieu dans la chute régulière du taux de conflictualité. Le nombre de journées non travaillées pour faits de grève ne cesse de décroître depuis maintenant trente ans¹³, contrairement à une idée reçue alimentée par un effet de surmédiation des conflits observés dans le secteur du transport. Très pénalisantes pour la population, les grèves dans les transports représentent à elles seules plus de la moitié du total national. L'indicateur d'« activité gréviste » (*strike activity*), qui combine les nombres de mouvements sociaux, de salariés impliqués et de jours non travaillés, classe malgré cela la France au sixième rang européen, très proche de la moyenne : 9 % contre 10 %¹⁴. L'image de pays révolutionnaire ne peut donc être étayée par des chiffres. Ce constat est également soutenu par une politisation très relative des syndicats. Il n'est pas question ici de contester la proximité des deux champs. En tentant de peser sur les politiques sociales, les centrales influencent inévitablement la « vie de la cité » (sens étymologique du terme « politique »). Doit-on pour autant confondre le parti et le syndicat ? Loin s'en faut. Là encore, le recul est net par rapport aux années 1970, au cours desquelles on a pu entendre parler de « troisième tour

des équipementiers automobiles français, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Lille 1, 2001.

- 11 T. COUTROT, « Relations sociales et performance économique : une première analyse empirique du cas français », *Travail et emploi*, n° 66, 1996, p. 39-66.
- 12 R. B. FREEMAN et J. L. MEDOFF, *What Do Unions Do ?*, Basic Books, New York, 1984.
- 13 D.-J. CHERTIER, *Pour une modernisation du dialogue social*, rapport au Premier ministre, La Documentation française, Paris, 2006.
- 14 H. KOHL, S. LEHNDORFF, S. SCHIEF, G. SCHILLING, T. VANDENBRANDE et G. VAN GYES, *Industrial Relations in EU Member States 2000-2004*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, www.eurofound.europa.eu.

social » à l'issue des présidentielles. La CGT constitue un exemple significatif en la matière : depuis la première tentative d'émancipation à l'égard du Parti communiste au Congrès de 1978, la plupart des directions de la centrale n'ont cessé de faire vivre le principe de l'indépendance énoncé dans la charte d'Amiens, quitte à froisser certains de ses militants historiques. L'évolution de la sémantique adoptée le révèle¹⁵. Toutes les autres confédérations représentatives – CFDT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC – montrent également un attachement très fort à ce sacro-saint principe d'indépendance. À aucun moment de leur histoire, elles n'ont d'ailleurs tenté de conquérir le pouvoir en présentant une liste aux élections présidentielles, législatives ou régionales. Le cumul des mandats politiques et syndicaux est au mieux toléré quand il n'est pas purement et simplement proscrit dans tous les statuts confédéraux. Qui plus est, les sondages à la sortie des urnes montrent, les uns après les autres, la mixité culturelle des militants syndicaux. La partition droite-gauche n'est pas pertinente pour comprendre les enjeux du champ. Le syndicalisme français est à l'évidence moins politisé que celui de nos voisins européens immédiats : le Labour Party anglais, le parti social-démocrate suédois et le SPD allemand sont des émanations des organisations syndicales. De tels liens institutionnels sont chez nous illégaux, même quand on cherche à inverser la relation, c'est-à-dire lorsque des partis politiques tentent de s'implanter au sein des entreprises *via* un syndicat. Le Front national pourrait en attester, lui dont toutes les tentatives d'infiltration ont été finalement déboutées par les tribunaux¹⁶. Si elle a pu effectivement correspondre à une réalité sociale il y a quelques décennies, la politisation du syndicalisme français relève donc en grande partie de la perception erronée.

Il en va de même de la stratégie prétendue réactionnaire : même si les accords interprofessionnels nationaux unanimement signés constituent une denrée rare, les chiffres rapportés par la Direction de l'animation de la recherche, des études et

15 A.-M. HETZEL et J. LEFÈVRE, *Le syndicalisme à mots découverts. Dictionnaire des fréquences*, Syllepse, Paris, 1998.

16 TGI de Paris, 7 mars 1997, pour le syndicat FN-RATP ; Cour de cassation sociale, 10 avril 1998, pour le syndicat FN-Police ; mai 1998 pour les transports lyonnais ; septembre 1998 pour le FN-pénitentiaire.

Signataires	CGT	CFTC	CFDT	CFE-CGC	CGT-FO
2005	84,0 %	88,5 %	92,3 %	91,7 %	88,5 %
2004	82,5 %	89,7 %	91,4 %	91,5 %	87,8 %
2003	82,0 %	89,0 %	91,2 %	92,7 %	87,4 %

des statistiques (DARES) montrent que, derrière les discours radicaux, l'activité conventionnelle est au plus haut en France. L'étiquette syndicale ne change rien à l'affaire : la propension à signer – nombre d'accords signés divisé par le nombre de négociations au sein desquelles le syndicat est présent – ne révèle pas de différence significative entre les organisations¹⁷ (voir tableau ci-dessus).

Selon les mêmes sources, 74,4 % des textes sont des accords innovants qui, par définition, ne se contentent pas simplement de défendre les avantages acquis. Parmi eux, un nombre croissant embrassent une thématique relative à l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines et à la méritocratie : rémunération variable, plan de carrière personnalisé, formation à la carte, entretiens annuels, horaires individualisés, etc. Ces logiques s'immiscent progressivement dans le dialogue social et donnent naissance à des compromis. Plusieurs études de cas¹⁸ rapportent que la méritocratie est progressivement acceptée par les syndicats à partir d'une négociation des règles garantissant la préservation des justices tant procédurales que distributives. Les décisions individualisées sont de plus en plus souvent admises lorsqu'elles offrent des garanties suffisantes d'équité.

Que reste-t-il au bout du compte des arguments soutenant la thèse de la contre-productivité syndicale ? Un mythe vivace, certainement, qui perd encore un peu plus de sa crédibilité quand on envisage les alternatives aux relations collectives.

17 DIRECTION DES RELATIONS DU TRAVAIL, *La négociation collective en 2005*, www.travail.gouv.fr/publications-vidéothèque/rapports.

18 Voir par exemple J. DE LEEDE, J. KEES LOOISE et M. VAN RIEMSDIJK, « Collectivism versus individualism in Dutch employment relations », *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 1, 2004, p. 43-58 ; F. BIÉTRY, « Quelle stratégie syndicale face à l'individualisation de la GRH ? », *revue Sciences de gestion*, n° 54, 2006, p. 79-98.

Le marché, la loi ou le contrat ?

Vouloir appréhender l'entreprise comme une communauté harmonieuse dépourvue de lignes de fracture aboutit à trahir une réalité sociale par ailleurs fort complexe. En effet, l'adhésion spontanée et consensuelle à un projet unique n'est pas une généralité. Dans un tel cadre, quel mécanisme régulateur de la diversité des intérêts retenir quand la solution syndicale est rejetée ? Les alternatives à la contractualisation renvoient à la récupération par l'État de la question sociale ou à la confiance dans les règles du marché. L'évolution vers le jacobinisme est repoussée par tous les partenaires sociaux à cause de son risque d'inadaptation des injonctions centrales aux particularités locales, de judiciarisation des relations de travail et, plus généralement, de réactions épidermiques du corps social. L'exemple du contrat première embauche (CPE) nous l'a rappelé en 2006. Le recours au marché, c'est-à-dire à la négociation individuelle du salarié avec son employeur, présente lui aussi de multiples dangers : déséquilibre problématique de la dialectique, opposant les besoins d'efficience économique et d'équité sociale, et, en conséquence, désimplification du travail au profit de la sphère privée du fait de la « misère de position » induite¹⁹ ; augmentation des risques de développement de comportements de mercenaire, de défaut de solidarité conduisant aux actions violentes, au sabotage, à l'obéissance feinte, aux sourdes oppositions, à la dérision, à la roublardise, aux incivilités, aux coalitions de circonstances, source de tous les corporatismes, etc. La désertification syndicale ne supprime pas les tensions. Elle peut simplement en modifier les formes d'expression. Dans un tel scénario, l'agitation devient erratique et donc beaucoup plus difficile à gérer. Comment assurer alors une paix sociale durable ? Avec qui négocier la nécessaire discipline collective ? Qui mobiliser pour remplir l'indispensable fonction d'appareil de socialisation ?

Le dialogue direct entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique est certes essentiel. Il n'est pas question de le contester. Dépourvu de relations collectives, il génère toutefois une inflation des coûts de transaction, c'est-à-dire des dépenses relatives à la démultiplication des négociations. Il demeure

19 É. NEVEU, *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, Paris, 2005.

insuffisant à lui seul pour répondre à la complexité croissante des questions posées par la flexibilité des systèmes de production, le rythme des innovations technologiques, etc. Cette nouvelle donne implique la réalisation de compromis que seul un rapport de force à peu près équilibré autorise. Le modèle primitif du contrôle patronal des débuts de l'industrialisation a montré ses insuffisances. Seule l'existence de contre-pouvoirs institutionnels peut éviter l'excès de loyauté qui empêche la firme de s'amender, la profusion des défections qui la vide progressivement de sa substance et la prise de parole trop fréquente qui la déstabilise ou la paralyse²⁰. Souvenons-nous que les pays à plus fort taux de grève sont aussi ceux qui montrent les plus faibles densités syndicales²¹. La prise en compte de tous ces éléments tend certainement à relativiser l'attractivité des pratiques antisyndicales et à accroître à due proportion l'attitude plus constructive visant à considérer les heures de délégation et de négociation comme un véritable investissement social.

20 *Ibid.*

21 H. KOHL et alii, *Industrial Relations in EU Member States 2000-2004*, op. cit.

11 « Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal »

Yannick Fronda

« L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement ¹. »

Le progrès continu est un mythe fondateur de la modernité. L'innovation, technologique comme sociale, est par essence supposée apporter plus de bien-être. Changer, ce serait donc forcément aller vers plus de bonheur. Dans cette optique, résister au changement constituerait donc une attitude négative, allant à contresens de la direction postulée de l'histoire. Mais le monde occidental a aussi fait l'expérience, depuis les origines de la modernité, de facettes moins positives du changement, depuis l'aliénation des ouvriers postés sur les chaînes de fabrication issues de l'organisation scientifique du travail jusqu'aux délocalisations d'emplois générées par le processus de mondialisation économique à partir des années 1980. La société de consommation contemporaine, issue de la révolution industrielle et du rêve américain, a montré qu'elle n'avait pas produit que le bonheur de salariés au sein d'organisations hyperrationalisées. Tirant expérience des pratiques libérales des vingt dernières années un peu partout dans le monde, l'on s'est progressivement aperçu que les

1 J.-M. MOUTOT, « Conduite du changement », *JDN Management*, 27 avril 2005.

changements générés par le mouvement mondial de dérégulation ne présentent pas que des avantages et pas pour tous les acteurs. Alors, changer certes, parce que la vie est mouvement et changement, mais changer pour quoi et au profit de qui ?

Il arrive toujours que les acteurs de terrain résistent aux changements que les dirigeants politiques et/ou économiques voudraient leur imposer, au mieux « en y mettant les formes », au pire par la force, depuis le sommet. Depuis les canuts lyonnais ou les luddistes anglais voulant détruire les machines qui menaçaient leurs emplois, les victimes annoncées ou étonnées résistent à des formes de changement destructrices de situations sociales et, partant, d'équilibres de vie parfois longuement et chèrement acquis.

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux entreprises, on fera aujourd'hui souvent le constat de changements organisationnels perpétuels : une réforme étant à peine en voie d'achèvement qu'une suivante pointe son nez, et ainsi de suite, selon un mouvement qui paraît sans fin et dont le rythme semble continuer à s'accélérer². Le management semble considérer les salariés comme flexibles et adaptables aux *desiderata*, fussent-ils eux-mêmes fluctuants, des organisations et des marchés. Il n'y aurait donc pas de limite à la capacité humaine à se plier aux injonctions de changement dans une optique adaptative d'inspiration darwinienne, dans laquelle il serait nécessaire de changer tout le temps pour ne pas disparaître, même si cela doit se faire au prix de l'équilibre physique et psychique d'une partie des salariés³. Assis sur une idéologie moderniste du progrès infini, le management ne pense ainsi le plus souvent la résistance au changement des salariés que comme un effet pervers.

Pourtant, certains salariés continuent à *résister* au sein des organisations. Résistance classique à l'innovation technologique, mais aussi résistance plus contemporaine à l'innovation organisationnelle et, plus largement, résistance culturelle aux changements de normes sociales. Face à ce qu'ils perçoivent comme un mouvement permanent de changement au sein duquel ils ne

2 N. ALTER, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, vol. 1, n° 55, 2004.

3 Voir en particulier à ce sujet I. BRUNSTEIN (dir.), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.

parviennent plus à retrouver ni sens ni cohérence, phénomène que la sociologie classique qualifierait d'« anomie ⁴ », les salariés résistent toujours. Si les sciences sociales semblent moins s'y intéresser que dans les années 1970, c'est peut-être parce que la « résistance au changement » prend, dans des contextes de désagrégation sociale contemporaine, des formes différentes, moins immédiatement visibles et lisibles que par le passé. Et non parce qu'elle aurait disparu des organisations.

De quelle(s) résistance(s) au changement parle-t-on ?

La révolte est la forme la plus explicite et active de résistance au changement. Elle fut largement présente durant les années 1960-1970, dans un contexte de confrontation idéologique, de croissance économique et de développement de l'État-providence, cadre dans lequel on voulait et l'on pouvait alors sans doute plus explicitement en découdre. Ces réactions de révolte peuvent être externes, tournées vers la source de l'injonction au changement (les managers, l'organisation, la société), comme internes, dirigées vers soi-même (comportements autodestructeurs, dépressions, pulsions suicidaires).

Le retrait est une forme de résistance « passive » consistant à désinvestir psychiquement un espace professionnel perçu comme aliénant pour construire ou renforcer une identité dans la sphère privée, familiale ou associative. Concernant les employés des industries organisées « à la chaîne », le retrait des employés s'observe dans des activités néotayloriennes (centres d'appels, restauration rapide, etc.) ⁵. Mais cette forme de résistance des salariés touche aussi maintenant des catégories socioprofessionnelles qui semblaient jusqu'alors épargnées, comme les cadres, dont l'activité se norme sous la pression de l'hyperrationalisation ⁶ des organisations contemporaines. Pour se protéger de ce qu'ils perçoivent comme de l'oppression au travail, les individus,

4 P. BESNARD, *L'anomie. Ses usages et ses fonctions dans la discipline sociologique depuis Durkheim*, PUF, coll. « Sociologies », Paris, 1998.

5 R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris, 1977.

6 J. PAITRA, *Votre imaginaire interdit de travail*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002 ; B. STIEGLER, *Réenchâter le monde : la valeur esprit contre le populisme industriel*, Flammarion, Paris, 2006.

quel que soit leur niveau hiérarchique, se mettent ainsi en retrait des organisations.

La « résistance discrète » au changement est la forme selon nous la plus présente aujourd'hui dans les organisations, dont une illustration peut se trouver dans la classique grève du zèle⁷. Ce qui semble distinguer cette résistance discrète d'autres phénomènes humains au sein des organisations serait son caractère caché, clandestin dans la majorité des cas. On ne peut en effet affronter de front la *doxa*, c'est-à-dire l'idéologie dominante d'un moment historique, sous peine d'exclusion organisationnelle et sociale. Certes, les résistances actives et agressives à l'encontre du changement existent, mais elles concernent soit des situations de tension extrême, soit des groupes restreints de personnes, particulièrement assises sur leurs principes. Dans la plupart des cas, la résistance est présente mais plutôt discrète ; elle ne se voit pas. La résistance discrète n'est pas explicite (comme dans la révolte ou la grève classiques), elle ne représente pas non plus un désinvestissement mental de la sphère professionnelle (comme dans le retrait), mais une attitude déviante qui respectera la lettre tout en résistant discrètement à l'esprit. On fait « comme si », dans des relations quotidiennes d'acteurs qui résistent officieusement, sans le clamer haut et fort, à des formes de changement que l'on voudrait leur imposer et auxquelles ils sont opposés. Même si cela ne trompe pas grand monde à l'intérieur des organisations, chaque acteur l'accepte de fait parce qu'il y trouve son compte. En ce cas, seules les apparences, les formes organisationnelles changent, pas le fond.

De « bonnes raisons de résister au changement »⁸

Dans le discours des dirigeants, économiques comme politiques, la résistance au changement est vue :

7 Pratique consistant à appliquer les règles organisationnelles « à la lettre » jusqu'à l'absurde, c'est-à-dire la paralysie opérationnelle de l'organisation. Les sciences humaines ont montré qu'une organisation ne peut fonctionner de fait que s'il existe des « arrangements » avec les règles, de la « désobéissance » au quotidien face aux procédures théoriques. Voir en particulier à ce sujet N. ALTER, *L'innovation ordinaire*, PUF, coll. « Sociologies », Paris, 2000.

8 Nous reprenons ici à notre compte une expression de F. DE CONINCK, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, n° 120, 1998.

– soit comme intrinsèque à la nature humaine. Le changement étant douloureux, l'homme le fuirait naturellement pour éviter la douleur. Seule la « réalité », ou le « principe de réalité », si l'on reprend un vocabulaire d'inspiration psychanalytique, pourrait, souvent au travers d'une crise collective et/ou individuelle, l'obliger à affronter le changement tant redouté ;

– soit comme reposant sur de « mauvaises raisons » qui relèveraient de l'ordre du maintien des « avantages acquis ».

Dans les deux cas, toujours selon les propos usuels des dirigeants, le pragmatisme ne pourrait reprendre le dessus sur les principes et positions établis que dans des contextes de crise, au moment où les acteurs risquent de « tout perdre » et où ils sont donc plus enclins à « lâcher » certaines de leurs prérogatives. En France, dans une culture historique de confrontation de classes sociales, seul le rapport de force permettrait le changement. Les phénomènes de résistance au changement sont plus complexes que cela, comme nous le montre le cas d'une grande entreprise publique française vivant un processus de privatisation.

Comprendre le non-changement en termes de choc culturel : le cas Francopole⁹

Le changement étudié consistait pour cette organisation du secteur des télécommunications à passer, en une quinzaine d'années, d'une situation de monopole public national vers une logique de marché concurrentiel ouvert à l'international ainsi que, corrélativement, de modes de gestion techno-bureaucratiques à des modes de management par objectifs, d'inspiration anglo-américaine. Lorsque l'on interroge les acteurs de cette organisation sur les raisons de leur(s) résistance(s) au changement, ils avancent d'abord des explications techniques ou structurelles. Même si ces dernières semblent séduisantes car rationnelles et rassurantes, ces explications ne semblent pas essentielles dans la situation de blocage organisationnel observée. En particulier, limiter les sources de motivation des salariés de cette

9 Y. FRONDA, *Changement organisationnel et résistance identitaire : le cas des contrôleurs de gestion opérationnels d'une grande entreprise française en mutation*, thèse en sciences de gestion, École des hautes études commerciales, Jouy-en-Josas, 2006.

organisation aux seuls enjeux matériels et aux motivations externes (carrière, rémunération, promotion, etc.), paraît réducteur. Cette entreprise se caractérise en effet par une culture et une histoire fortes qui se traduisent par un attachement des personnels aux biens collectifs, une relative solidarité entre salariés, une mythologie liée aux réussites technologiques passées de l'entreprise, etc. Pour mieux comprendre la résistance au changement observée, nous avons été amenés à considérer la situation de blocage organisationnel étudiée sous d'autres angles : celui des jeux d'acteurs¹⁰ et surtout celui des référentiels de justification¹¹ contradictoires mobilisés dans la situation.

On relève en fait une résistance au choc culturel sous-jacent à la diffusion d'une invention organisationnelle (issue d'un contexte de société marchande anglo-américaine) sur le terrain opérationnel d'une entreprise ex-publique (fortement ancrée dans la culture civique et industrielle française). Nous avons en effet observé des cadres intermédiaires tiraillés entre trois « mondes », rationalités ou systèmes de valeurs concurrents, aux référents symboliques difficilement compatibles et marqués par une prégnance croissante du monde « marchand ». Ce double constat signale le « choc culturel » lié à la mutation de cette organisation, passant d'un référentiel historique hybride entre monde industriel et monde civique à un univers marchand, de plus en plus focalisé sur une logique de rentabilité.

Ce moment de compétition, d'affrontement entre mondes ou rationalités peu compatibles signifie en effet que le non-changement organisationnel observé relève d'un changement culturel, par essence long et difficile. La « résistance discrète » relevée chez de nombreux cadres intermédiaires, pourtant partie prenante du changement organisationnel poursuivi, peut alors se comprendre comme une résistance culturelle. Celle de sujets attachés à une culture d'entreprise publique à la française¹², refusant « comme ils le peuvent » la prédominance annoncée d'un autre référentiel

10 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

11 L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

12 Le non-maintien de l'identité organisationnelle est identifié comme un facteur déterminant de l'échec du changement organisationnel, cf. G. PROBST et S. RAISCH, « Organizational crisis : the logic of failure », *Academy of Management Executive*, vol. 19, n° 1, 2005.

symbolique, d'autres valeurs, issus d'une philosophie politique et de choix de société proprement anglo-saxons, qui se trouvent encastrés dans un système de contrôle de gestion financier ainsi que dans les modes de management qui l'accompagnent. Les instruments de gestion apparaissent alors porteurs des mondes sociaux qui leur ont donné naissance. Résister à l'instrument ou en détourner l'usage, ce serait alors résister aux valeurs, au référentiel symbolique sous-jacent.

Le rythme de changement trop brutal, « à marche forcée », adopté par l'un des dirigeants de l'entreprise ¹³, génère de surcroît des déstabilisations identitaires, autour de phénomènes de « dyschronies » organisationnelles, c'est-à-dire de changements à des rythmes différents au sein d'un collectif social, donc de tensions induites, voire de situations anomiques. La résistance discrète que nous avons observée chez de nombreux individus au fil de cette recherche longitudinale peut alors se comprendre comme une résistance aux déstabilisations identitaires engendrées par la mutation, trop rapide du point de vue de ses salariés, de cette organisation.

Dans ce cas comme dans d'autres, les salariés ne s'opposent pas au changement dans l'absolu ; ce qu'ils refusent, c'est d'aller dans le sens d'un changement imposé du sommet de l'organisation et dont ils ne partagent pas les finalités. C'est pourquoi des approches de la résistance au changement du type de celles proposées par l'École des relations humaines ¹⁴ nous paraissent réductrices : il ne suffit pas de « communiquer » pour que le changement ait lieu. Si les acteurs semblent résister – plutôt discrètement et en apparence passivement – au changement, c'est moins parce qu'ils « n'en veulent pas » et qu'ils « n'y croient pas » (au sens de désir ou de valeurs qui les animent) que parce qu'ils ne le « peuvent » pas (au sens de compétence technique ou de capacité de mobilisation de ressources stratégiques). Cela ne fait pas sens à

13 Un rythme de changement trop rapide et non contrôlé ainsi que le caractère autocratique des dirigeants sont aussi identifiés comme des facteurs déterminants de l'échec du changement organisationnel, cf. G. PROBST et S. RAISCH, « Organizational crisis », *art. cit.*

14 L. COCH et J. R. P. FRENCH, « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, n° 11, 1948, p. 512-532.

leurs yeux. Les phénomènes de résistance au changement relèvent donc aussi, et parfois surtout, de dimensions culturelles et symboliques. Plus globalement, le changement perpétuel semble être perçu par l'individu comme un générateur de chaos, d'anomie, comme une perte de sens pour le sujet qui a vécu durablement dans un monde organisationnel et à qui l'on demande d'adopter des pratiques, normes et comportements issus d'un autre monde social. D'où la résistance que les salariés opposent et que les dirigeants perçoivent généralement comme antiprogressive ou carrément irrationnelle.

Apparence et réalités des changements socio-organisationnels

Pourquoi continue-t-on à observer de la résistance humaine face aux injonctions au changement permanent qui semblent caractériser notre époque ? Dérangés dans leurs volontés réformatrices, les managers expliquent de tels phénomènes de résistance au changement au travers de rationalisations de type structuro-fonctionnalistes (insuffisance des outils de gestion ou des compétences techniques, faiblesse institutionnelle, complexité organisationnelle, etc.) sans prendre en compte le vécu, par essence subjectif, des individus qui sont en première ligne de ces changements annoncés. Pour ces derniers, il existe de « bonnes raisons » de résister au changement, y compris sur un plan purement économique. Le coût organisationnel (démotivation des salariés, perte de compétences, chaos organisationnel généré par le changement permanent, coût économique des préretraites, plans sociaux et autres mesures d'accompagnement, etc.) et social (conséquences sur la santé psychique et physique des salariés concernés et de leur entourage, coût de la prise en charge de ces problèmes de santé, coût social des mesures d'accompagnement, etc.) du changement n'est-il pas au moins aussi élevé que les gains potentiels, et toujours partiellement aléatoires, visés par le changement dogmatique à marche forcée ? Au-delà du vécu des acteurs, du point de vue de l'organisation et de la société, la résistance au changement des salariés, y compris lorsqu'il s'agit de cadres, peut ainsi apparaître positive. Le changement a besoin d'une certaine stabilité pour pouvoir se faire,

le leadership des dirigeants d'une certaine participation des salariés. L'efficacité du changement organisationnel serait alors liée à un équilibre entre changement et maintien de l'identité de l'organisation¹⁵.

On pense souvent que le changement social en général et le changement organisationnel en particulier se font « en bloc », l'ensemble de l'organisation étant supposée se mouvoir simultanément. Or, il semble au contraire que le changement organisationnel et social pénètre d'abord par la partie que l'on pourrait qualifier de superficielle de la culture – langage, pratiques, comportements – avant d'en atteindre la partie plus profonde, à savoir le « socle » des valeurs partagées par un collectif humain. C'est pourquoi nous distinguons différents niveaux de changement (discours, comportements, valeurs) et montrons que ces différents niveaux évoluent de façon « dyschronique » ; le changement profond, culturel s'effectuant plus lentement que le changement des pratiques et discours¹⁶. À vouloir changer trop vite, en « mettant la pression » sur les salariés de l'entreprise, les managers obéiraient ainsi les possibilités de changement en profondeur. En effet, la progressivité du changement ainsi que les marges d'appropriation (donc de déviance par rapport aux prescriptions initiales) laissées aux personnes « à changer » procurent l'espace nécessaire à l'acceptation et à l'intériorisation du changement. Alors que des formes plus brutales, radicales et chaotiques de changement risquent d'être respectées à la lettre sous la pression des dirigeants mais déniées à la première occasion de prise de distance entre dirigeant et dirigés.

Si l'on s'approche des individus, considérés en tant que sujets et non seulement comme agents ou acteurs, l'être humain semble pouvoir s'adapter à la marge au changement, au sens d'un ajustement de son référentiel culturel et identitaire, d'un assouplissement de ses principes ou de ses valeurs, mais non changer radicalement de représentations (donc de comportements dans la durée). En effet, les individus sont ancrés dans des cultures nationales, dont les racines géographiques, démographiques,

15 G. PROBST et S. RAISCH, « Organizational crisis », *art. cit.*

16 Même si la verbalisation du changement peut aussi avoir des effets « entraînants » sur le changement, l'engagement discursif induisant l'engagement concret.

politiques ou encore religieuses sont profondes et structurantes¹⁷. Les cultures organisationnelles¹⁸ constituent de plus un terreau dans lequel vont se forger progressivement, au fil des « frottements » avec les collectifs sociaux environnants, les identités professionnelles, composants à part entière de l'identité personnelle. C'est pourquoi, lorsque les situations socio-organisationnelles vécues semblent leur imposer « à marche forcée » un autre référentiel symbolique, au moins partiellement incompatible, apparaissent des phénomènes de résistance culturelle¹⁹ au changement. Aussi, des formes de changement « en douceur », « équilibrées », qui ne prennent pas le risque de brusquer et ainsi de rompre des équilibres humains souvent fragiles, nous apparaissent plus efficaces qu'on ne le pense.

Enfin, pourquoi ne pourrait-on pas retourner l'argument managérial ? Et si c'étaient aussi les dirigeants qui « résistaient au changement » ? Celui d'une meilleure éducation et de compétences sociales élargies de salariés qui demandent à participer aux débats sur le fond du changement, et pas seulement à être consultés pour en envisager les formes de mise en œuvre ? Et si c'étaient les dirigeants qui refusaient de quitter leur position symbolique dominante²⁰, de lâcher prise sur leur autorité historique pour aller vers plus de management participatif ? Si c'étaient eux, en somme, qui voulaient « tout changer » (pour les autres) afin de ne « rien changer » (pour eux-mêmes) ?

17 Comme nous le montre par exemple P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, coll. « Sociologie », Paris, 1989.

18 R. REITTER *et alii*, *Cultures d'entreprise : étude sur les conditions de réussite des changements*, Vuibert, Paris, 1992.

19 P. DUPRIEZ et S. SIMONS, *La résistance culturelle*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 2002.

20 L'une des thèses d'A. Chandler sur les dirigeants des grandes entreprises nord-américaines va d'ailleurs dans ce sens de la résistance au changement des dirigeants : « L'histoire m'avait montré que les administrateurs ne changent leur routine quotidienne ou ne bouleversent les relations de pouvoir que rarement et sous l'emprise de pressions très fortes », A. CHANDLER, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1989, p. 11.

12 « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'*empowerment* ! »

Claire Dambrin et Caroline Lambert

« Désormais, au terme d'une relation plus mature, le salarié négocie sa loyauté et non plus sa fidélité, au prix d'une série d'exigences comme le fait d'être reconnu et écouté, d'avoir son autonomie, d'avoir une marge de manœuvre, bref au prix d'un *empowerment* ¹. »

L'*empowerment* est la nouvelle marotte des managers. La presse, les discours des consultants et les travaux de chercheurs soulignent ainsi que l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en facilitant l'accès à l'information pour tous, permettrait un partage du pouvoir et une plus grande autonomie des salariés ². Ce faisant, cette nouvelle recette managériale répondrait au désir d'affirmation de soi, de développement personnel formulé par les individus dans la société en général. Serait-elle la nouvelle panacée pour assurer le succès de l'entreprise ?

L'observation des pratiques en la matière laisse sceptique. Quelle est la nouveauté de cet outil ? Faut-il l'ajouter à la longue liste des modes managériales ? Vise-t-il un accroissement de

1 T. BENCHEIKH, DG associé, Cap Gemini Consultant, cité par M.-L. BONAVIDA, in « Les Français aiment le travail », *Le Figaro*, 23 mai 2005.

2 T. W. MALONE, « Diriger et contrôler au XXI^e siècle », *Expansion Management Review*, juin 1997.

l'autonomie des individus ou un accroissement de leur *sentiment* d'autonomie ?

Un concept ambigu

L'*empowerment* évoque une délégation, une décentralisation de la prise de décision. Il désigne le processus selon lequel un leader ou un manager partage son pouvoir avec ses subordonnés³. Son objectif, en donnant aux salariés une plus grande liberté et davantage de ressources, est de déléguer le contrôle pour mieux servir à la fois les clients et les intérêts de l'organisation. Si l'on analyse de plus près ce concept, plusieurs ambiguïtés émergent.

La première est celle de l'objectif même du concept, qui serait de « donner aux collaborateurs la responsabilité et les moyens de leur autonomie⁴ ». Le projet d'affranchissement de l'individu est assumé, mais largement soumis à conditions. Car ce supplément d'autonomie doit avant tout être mis au service des buts de l'organisation.

Deuxième ambiguïté, *donner aux subordonnés* une plus grande liberté. Le degré et la nature de liberté ou d'autonomie accordée ont été évalués et décidés par le supérieur hiérarchique. Le Goff souligne la dimension paradoxale de cette attitude : « L'autonomie est affirmée sur le mode d'une injonction paradoxale⁵ » (« soyez autonome »). Paradoxe car, si l'individu obéit, il n'est justement pas autonome. De façon similaire, « la responsabilisation ne se décrète pas⁶ » et la confiance n'est pas quelque chose que l'on confie en mandat. Déclarer : « Maintenant, tu es *empowered* », revient à ne rien dire⁷. L'autonomie réelle n'existe qu'à

3 J. A. CONGER et R. N. KANUNGO, « The empowerment process : integrating theory and practice », *Academy of Management Review*, 13 mars 1988.

4 Y. DE KERGUEN, « Comment mettre un turbo à sa carrière ? », *La Tribune*, 11 octobre 2002.

5 J.-P. LE GOFF, *Management et imaginaire social*, CNAM, coll. « Université de tous les savoirs », Paris, 18 mai 2000.

6 C. ARGYRIS, « L'*empowerment* ou les habits neufs de l'empereur », *Expansion Management Review*, septembre 1998.

7 J.-R. HACKMAN, E. PASCUAL, M. V. GELINAS, R. G. JAMES et W. A. RANDOLPH, « Can empowerment work at SportsGear ? », *Harvard Business Review*, 73/1, 1995.

partir du moment où les individus eux-mêmes assurent leur propre développement pour être autonomes.

La troisième ambiguïté repose sur la notion d'implication individuelle qu'on associe souvent à l'*empowerment*. Or la notion d'implication revêt une double dimension, intérieure et extérieure⁸. L'implication intérieure suppose que les individus définissent les tâches qu'ils ont à réaliser, la façon de les exécuter et qu'ils participent à la définition de leurs objectifs. Dans le cas d'une implication « extérieure », ces éléments sont maîtrisés par d'autres et les objectifs sont définis uniquement par le management. Seule l'implication intérieure est synonyme d'un *empowerment* réel, or la plupart des programmes renforcent exclusivement l'implication extérieure des employés. En fait, celui-ci serait, dans sa forme la plus pure, cohérent avec le modèle organisationnel de l'autogestion. Mais ce choix n'est pas celui des organisations qui le prônent aujourd'hui comme remède à leurs maux stratégiques.

Une quatrième ambiguïté du concept peut être soulignée ; celle de sa nature plus cognitive que factuelle. Il n'aurait pas pour objet d'augmenter le pouvoir des employés mais de libérer la connaissance et la motivation que les employés ont en eux⁹. L'*empowerment* désignerait ainsi le processus permettant de développer chez les membres de l'organisation le *sentiment* de leur efficacité¹⁰.

En somme, l'association implicite qui est faite entre ce processus et l'autonomie peut être questionnée. Dans le contexte de l'entreprise, l'*empowerment* ne vise pas un accroissement de l'autonomie des individus mais un accroissement de leur *sentiment* d'autonomie.

Un instrument de contrôle à l'air de déjà-vu

Les discours sur l'*empowerment* montrent que derrière ce concept se retrouvent des mécanismes de contrôle classiques.

8 C. ARGYRIS, « L'*empowerment* ou les habits neufs de l'empereur », *art. cit.*

9 J.-R. HACKMAN, E. PASCUAL, M. V. GELINAS, R. G. JAMES et W. A. RANDOLPH, « Can empowerment work at SportsGear ? », *art. cit.*

10 J. A. CONGER et R. N. KANUNGO, « The empowerment process : integrating theory and practice », *art. cit.*

On ne peut en effet pas accepter la perspective évolutionniste qui consiste à dire qu'il y a « de plus en plus » d'autonomie et qu'on est dans une « ère » de l'*empowerment*. En effet, l'objet de celui-ci – développer et exploiter une autonomie contrôlée auprès des membres d'une organisation – n'a rien de nouveau.

Le terme *empowerment* est utilisé dans des domaines extrêmement variés. On le retrouve en sociologie, en économie, en sciences politiques ou en management. En Afrique du Sud, par exemple, le programme politique visant à faciliter la promotion des Noirs dans le monde des affaires est intitulé *Black Economic Empowerment*. Il n'est pas étonnant qu'un concept ambigu et saisi par autant de disciplines suscite des discours ambigus. En management, il génère un double langage selon qu'on s'adresse aux individus qui doivent devenir *empowered* ou aux dirigeants d'entreprise. Pour les premiers, il est présenté comme une opportunité de développement personnel. Mais pour les consultants et les dirigeants d'entreprise, c'est un outil de management. Manuel de Sousa, responsable du pôle commerce et distribution de la CEGOS, en donne ainsi sa vision : « L'*empowerment* consiste tout bonnement à replacer le manager au cœur des décisions, à lui redonner son vrai rôle, à lui conférer une posture de leadership impliquant quatre dimensions : le leadership, la capacité à coacher (accompagner), l'aptitude à conduire une qualité de service et l'ouverture sur le monde. Ainsi les managers sauront déceler les potentialités et les talents chez les individus pour mieux les faire progresser ¹¹. »

Toutes les sphères d'activité participant au développement des connaissances en management opèrent une instrumentalisation systématique du concept d'*empowerment*. Que ce soit au niveau de la presse, de la recherche, de l'enseignement ou de la formation professionnelle, les discours sur celui-ci expliquent comment le mettre en place, par quelles étapes clés, avec quels outils, etc. Les enseignants-chercheurs n'échappent pas à cette tendance lorsqu'ils décomposent son processus en étapes successives qui peuvent être mises en œuvre dans l'entreprise. Argyris, professeur à la Harvard Business School, connu pour ses travaux sur l'apprentissage organisationnel, affirme ainsi que « l'*empowerment* n'est pas inné, c'est quelque chose qui s'apprend, qu'il faut développer et

11 M. DE SOUSA, « Une optique de progrès », *La Tribune*, 12 novembre 2002.

aiguiser ¹² » et il offre au lecteur huit pistes pour « déclencher une telle attitude » chez les employés. Kanter, autre figure de l'enseignement du management outre-Atlantique, surnommé le « gourou de l'entreprise », promeut dans de nombreux ouvrages un renforcement du pouvoir de l'individu dans l'entreprise. Deux chapitres de son livre sur les « maîtres du changement » sont consacrés aux différentes étapes de mise en place d'une démarche d'*empowerment* ¹³.

Le discours de la presse professionnelle est en phase avec cette tendance à l'instrumentalisation. Le concept est véritablement « vendu » au manager comme un outil miracle qui lui permettra de faire travailler les autres pour lui : « *L'empowerment*, c'est très simple : tout ce que vous avez à faire, c'est de libérer le pouvoir que renferme votre équipe et de faire travailler ce pouvoir pour vous ¹⁴. » Tout cela relève bien de la pratique managériale et fait largement écho à la définition que Simon donnait en 1947 du management comme l'art d'atteindre des résultats par l'intermédiaire de l'action d'autres personnes ¹⁵.

L'implémentation du concept comme outil de management dans les discours des chercheurs, des journalistes et des professionnels nous ramène au problème de l'injonction paradoxale – soyez autonome – et pose la question de la compatibilité entre le sens de *l'empowerment* et son objectif dans un contexte d'entreprise. Peut-on parler d'autonomie quand il s'agit de management ? Assumer cette posture nous fait dériver vers une forme de manipulation. Certains articles de la presse professionnelle sont édifiants sur ce point : « Une fois que vous connaissez les atouts de votre équipe, vous pouvez commencer à les exploiter. Le point de départ, c'est l'enthousiasme. Personne n'a jamais été mis en pouvoir de prendre en charge une nouvelle tâche [*empowered to take on a new task*] avec des mots d'excuse "désolé de t'embêter, c'est un boulot ennuyeux, mais..." Vous voulez par exemple qu'ils prennent en charge la production des données trimestrielles, demandez-leur ce qui, d'après eux, motive cette production, ce qu'on fait de ces

12 C. ARGYRIS, « *L'empowerment* ou les habits neufs de l'empereur », *art. cit.*

13 R. M. KANTER, *The Change Masters*, Simon and Schuster Inc., New York, 1983, *cf.* en particulier les chapitres 6 et 7.

14 J. ALLAN, « Empowerment », *Management Accounting*, février 1995.

15 H. SIMON, *Administrative Behavior. A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, MacMillan, New York, 1947.

données et pourquoi on en a besoin. Écoutez les réponses et acquiescez. Ne corrigez pas leurs erreurs. Demandez-leur pourquoi ils pensent cela et laissez-les se corriger eux-mêmes [...]. Essayez de les encourager : "Continue, c'est exactement ce dont on a besoin" [...] Bien sûr, tout cela prend du temps, peut-être plus longtemps que si vous aviez fait le travail vous-même, mais c'est le prix à payer pour éviter d'être un martyr surchargé de travail et qui n'a plus le temps de réfléchir ¹⁶. »

Le Goff dénonce les manipulations effectuées sur les individus dans les discours managériaux qui prônent l'*empowerment*. Il pointe les propos des conseillers en management selon lesquels tout doit se faire par « imprégnation », et non par contrainte ou domination. « Le pouvoir des dirigeants se déploie par la communication. Les normes, les objectifs à atteindre ne seraient plus imposés par la contrainte ¹⁷. » Finalement, l'idéologie managériale a intelligemment pris en compte le besoin moderne de reconnaissance des individus ¹⁸. En témoigne le fait qu'elle ne présente plus le travail comme la soumission à une contrainte mais comme un acte de réalisation personnelle. On dit aux salariés : « Soyez les entrepreneurs de vous-mêmes ¹⁹. » Dans ce contexte, le management s'appuie sur l'implication de l'individu et non plus sur la contrainte ou sur l'invocation d'une subordination hiérarchique : « Ce sont moins des besoins qui sont au centre du mécanisme [de contrôle] que la personnalité de l'employé, d'autant plus libre qu'il a préalablement fait siens les buts de l'organisation. Il est dès lors d'autant plus prédisposé à juger positives les très fortes contraintes que cette organisation lui impose, et à considérer comme autonomie ce qui n'est pas réellement détention de pouvoir ²⁰. »

Effectivement, la prétendue autoréalisation n'est tolérée que si elle s'inscrit à l'intérieur d'un modèle prescrit. Certains chercheurs soulignent ainsi que privilégier l'initiative individuelle revient à instaurer une nouvelle norme à laquelle il n'est pas

16 J. ALLAN, « Empowerment », *art. cit.*

17 J.-P. LE GOFF, « Management et imaginaire social », *art. cit.*

18 A. HONNETH, *La société du mépris. Vers une théorie nouvelle critique*, La Découverte, coll. « Armillaire », Paris, 2006.

19 A. HONNETH, interrogé par J. DUBOIS, « La fabrique des invisibles », *Les Échos*, 30 novembre 2006.

20 H. BOUQUIN, *Le contrôle de gestion*, 4^e éd., PUF, coll. « Gestion », Paris, 1998.

possible d'échapper²¹. Les discours des professionnels sont, sur ce plan, parfois moins trompeurs (plus réalistes ?) que ceux des consultants ou de la presse. Ainsi, dans leurs récits de mise en place d'*empowerment*, ils mentionnent souvent la notion de responsabilité au double sens anglo-saxon de « prendre en charge » et « rendre compte de ». Par exemple, Elios Pascual, PDG de Mack Trucks dans les années 1990, affirme que, « dans une organisation *empowered*, chaque personne est un joueur fondamental [...]. L'*empowerment* implique le fait de rendre compte [*accountability*] et les équipes doivent assumer la responsabilité de ce qu'elles font²². »

Les discours sur ce concept montrent qu'il est indéniablement un outil de management et, s'il vise à développer l'esprit d'initiative et l'autonomie chez l'employé, il s'agit bien d'une autonomie contrôlée. Le considérer pour ce qu'il est, à savoir un outil de management et de contrôle, conduit à remettre en question une deuxième facette du concept : sa prétendue nouveauté.

Finalement, c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures confitures

À partir du moment où l'on envisage l'*empowerment* comme un outil de management inséré dans les dispositifs de contrôle organisationnel, on peut remettre en question son supposé caractère novateur. Les tentatives de développement d'une autonomie contrôlée chez l'employé ne sont pas l'apanage de ces programmes. La volonté de contrôler « l'esprit » des individus plutôt que leurs résultats n'a rien de nouveau dans les entreprises. Certains chercheurs soulignent que la subjectivité des travailleurs constitue un objet de « réforme » depuis la révolution industrielle²³. Dans les premières usines, on pense déjà à gérer l'autonomie des managers intermédiaires en s'appuyant sur des caractères psychiques (conscience de l'employé, autocontrôle).

21 A. HONNETH, interrogé par J. DUBOIS, « La fabrique des invisibles », *art. cit.*

22 J.-R. HACKMAN, E. PASCUAL, M. V. GELINAS, R. G. JAMES et W. A. RANDOLPH, « Can empowerment work at SportsGear ? », *art. cit.*

23 M. PARKER, *Organizational Culture and Identity : Unity and Division at Work*, Sage, Thousand Oaks, C.A., 2000.

Écrit en 1883, *The Duties of a Superintendent*²⁴ offre un bel exemple de délégation d'autorité par le dirigeant de l'usine à son surintendant. Cette délégation repose sur deux piliers, la confiance du propriétaire de l'usine dans l'intégrité du surintendant et la conscience qu'a le surintendant de cette confiance dont il est investi.

Dans les usines de la fin du XIX^e siècle, les mécanismes d'intériorisation du contrôle concernent également les plus bas niveaux hiérarchiques. Pour lutter contre l'absentéisme ou limiter le *turn-over*, on cherche à ce que l'ouvrier intègre par lui-même les contraintes de l'usine et exigences de la hiérarchie, notamment grâce à des systèmes de rémunération au temps ou à la pièce. De tels systèmes sont supposés affranchir l'ouvrier du système de supervision directe et générer « un sentiment d'indépendance et de liberté. [L'ouvrier] n'a que faire d'être surveillé par l'œil de l'employeur ou du contremaître : il est, à la limite, son propre maître²⁵ ». Les prémices de l'*empowerment* sont là. Toutefois, les méthodes utilisées vont à l'encontre du principe même de contrôle supposé émaner de l'individu : tout repose sur l'exhortation ou la sanction.

Au final, il semble que l'*empowerment* n'est pas un vent de liberté qui souffle sur l'organisation. Il s'inscrit dans une tradition d'outils de contrôle ayant pour objet le psychique, contrairement à d'autres outils qui s'attachent aux comportements ou aux résultats. Comme le note Le Goff, il s'agit bien pour les dirigeants « de découvrir des moyens d'influer sur les motivations des individus en apprenant aux managers comment s'autocontrôler et s'autocorriger, au lieu d'intervenir en prenant des mesures correctives²⁶ ».

Bien sûr, on pouvait s'en douter, car l'organisation supporte mal que ses objectifs (profit, pérennité, etc.) soient malmenés par les lubies éventuelles des individus qui la composent. On peut toutefois regretter l'hypocrisie d'un discours qui joue sur le registre de la liberté et de la reconnaissance de l'individu pour s'arroger son adhésion.

24 Anonyme [1883], cité in D. A. WREN (dir.), *Early Management Thought*, Aldershot, Dartmouth, 1997.

25 F. SMITH, *Workshop Management : « A Manual for Masters and Men »*, Wyman and Sons, Londres, 1878.

26 J.-P. LE GOFF, « Management et imaginaire social », *art. cit.*

« Le besoin d'autoréalisation et de reconnaissance de l'individu a été tellement instrumentalisé, standardisé, fictionnalisé qu'il s'est inversé en un système d'exigences largement déshumanisé, sous les effets duquel les sujets semblent aujourd'hui plus souffrir que s'épanouir ²⁷. »

À ce titre, l'*empowerment* peut constituer un alibi : « Sous prétexte de développer leur potentiel, on transfère [aux managers] les questions que devraient traiter l'organisation et la direction. [...] Le salarié devient responsable de tous ses maux ²⁸. » Or, décréter qu'un individu est autonome sans lui donner les moyens correspondant à cette autonomie consiste en réalité à abandonner l'individu, ce que Fiol considère comme une contradiction inhérente au management ²⁹. Par ailleurs, l'*empowerment* postule que l'homme meilleur est un homme autonome. Cela est totalement en accord avec l'idéal humaniste à l'américaine selon lequel l'honnête homme est un individu nécessairement responsable et affranchi. Mais l'individu est aussi un être social, en particulier dans les organisations. Le concept passe sous silence le fait que travailler en entreprise impose de vivre en groupe et d'interagir avec les autres avant d'être autonome.

En fait, l'*empowerment* n'est autre qu'une nième technique de contrôle visant à résoudre l'inéluctable dilemme centralisation/décentralisation qui fonde le management dans les entreprises. Mais cet objectif de gestion de la décentralisation était déjà au cœur des préoccupations des dirigeants du début du xx^e siècle et ne fait en aucun cas de cette méthode une véritable innovation managériale. Ce constat pose la question du « progrès » en management. Ce concept n'est autre qu'un exemple supplémentaire d'outil présenté comme nouveau, palliant les défauts des techniques précédentes (théories Z, *customer relationship management*, etc.), mais qui semble finalement utiliser les mêmes ressorts.

L'*empowerment* est une autonomie contrôlée, au service de l'organisation. En cela, le projet n'est ni nouveau, ni libertaire mais, soyons honnêtes, pouvions-nous espérer autre chose de ce qui est, somme toute, un outil de contrôle ?

27 A. HONNETH, interrogé par J. DUBOIS, « La fabrique des invisibles », *art. cit.*

28 O. VASSAL, in A. BATTLE, « Le management dans le bon sens », *Les Échos*, 10 janvier 2006.

29 M. FIOLE, « Les contradictions inhérentes au management », in B. MOINGEON (dir.), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, L'Harmattan, Paris, 2003.

13 « Pas de bonne réunion sans PowerPoint »

Stéphane Lefrancq, Éric Maton

« À moins d'avoir vécu cloîtré durant ces dernières années, les chances sont fortes que vous ayez vu une présentation PowerPoint. De la réunion d'affaires à l'amphithéâtre d'université, ou même dans l'église de votre quartier, PowerPoint est utilisé pour communiquer visuellement à tout endroit. Utilisé de façon adéquate, PowerPoint peut être un outil formidable pour vous aider à communiquer, persuader, inspirer, motiver, convaincre ou former ¹. »

Quelques cadres pénètrent dans une salle de réunion dépourvue de fenêtres. La lumière n'en est cependant pas absente, car l'écran affiche déjà une image colorée rappelant le sujet traité, aux côtés du logo de l'entreprise – et de celui du cabinet de conseil apportant son assistance. Sur la table, une pile de documents reliés reprenant les diapositives projetées attend les participants. Cette scène, ou une scène voisine, toute personne ayant déjà suivi une réunion professionnelle l'aura vécue. Des expériences similaires peuplent également le quotidien des étudiants du cycle supérieur, les diapositives et l'outil servant à leur conception ayant largement pénétré la sphère académique, aussi bien d'ailleurs auprès des enseignants que de leur auditoire. L'abondance de la littérature technique sur PowerPoint ²

1 R. GILGEN, *Absolute Beginner's Guide to Microsoft Office PowerPoint 2003*, Adobe, 2003.

2 Intégré à la suite Microsoft Office, y compris dans ses versions « non professionnelles », PowerPoint est un outil de conception de supports de présentation, connus sous le nom de *slides* ou, dans la traduction française, « diapositives ». Le produit fini est destiné à être projeté, des possibilités d'animation existant en sus de l'intégration de textes, d'images ou de graphiques.

témoigne avec éloquence de l'importance attachée à son utilisation. À titre d'exemple, une simple recherche sur une librairie en ligne recense 608 ouvrages consacrés, totalement ou partiellement, à cet outil³. Les chiffres annoncés pour son utilisation donnent le tournis : 95 % des présentations réalisées dans le monde adopteraient cette forme, ce qui représenterait 30 millions de présentations par jour⁴. La diapositive s'est même imposée comme unité de mesure du temps alloué à un sujet en réunion : « Autrefois, le PDG vous consacrait dix minutes, maintenant vous avez droit à trois diapositives pour faire votre présentation⁵. » Cette compétence est devenue indispensable à la survie en entreprise dans la mesure où ce support s'impose bien souvent comme le seul mode de communication légitime. Dès lors, toute intervention voulant apparaître comme digne d'intérêt devra se plier à la forme d'une diapositive⁶. Il n'y a au demeurant pas qu'en entreprise que ce support est incontournable ; il est également réclamé par les étudiants, qui ne comprennent pas l'absence de recours à cette technologie⁷ et supportent difficilement qu'on leur en interdise l'accès pour préparer leurs travaux⁸.

Soyez professionnel et persuasif, utilisez PowerPoint !

L'histoire de cet outil est pourtant courte. Il est apparu début 1987 sous le nom de « Presenter », développé pour les ordinateurs Macintosh, mais a été racheté par Microsoft dès le mois d'août pour être diffusé sous le nom de PowerPoint à la fin de cette

3 Recherche effectuée le 29 novembre 2007 sur le site amazon. fr.

4 R. M. HARDEN, « E-learning and all that jazz », *Medical Teacher*, vol. 25, n° 4, juillet 2003, p. 453-454.

5 G. NUNBERG, « The trouble with PowerPoint », *Fortune*, vol. 140, n° 12, 20 décembre 1999, p. 330. De même, cette unité de mesure commence à se retrouver sur des documents papier faits sous PowerPoint. Par exemple, il est demandé aux étudiants postulant en 2008 en gestion à l'université de Chicago de rédiger quatre diapositives PowerPoint sur eux (propos recueillis dans *Business Week*, 13 août 2007).

6 S. KAPLAN, « Strategy and PowerPoint : communication genres and the practice of strategy making », article pour la conférence *d'Organization Studies* : « Return to practice : understanding organizations as it happens », Mykonos, Grèce, juin 2006.

7 J. R. YOUNG, « When good technology means bad teaching », *Chronicle of Higher Education*, vol. 51, n° 2, 2004, p. A31-A32.

8 S. WINEBURG, « PowerPointless », *American School Board Journal*, novembre 2003, p. 11.

même année. Inclus dans la suite Office au milieu des années 1990, il n'a cessé depuis de s'enrichir en fonctionnalités. Et s'il a vraisemblablement profité du succès rencontré par les solutions de son éditeur, il est cependant probable que, sans atouts en propre, PowerPoint n'aurait pu s'imposer comme standard. C'est pourquoi, avant d'en souligner les limites, il paraît nécessaire de cerner les besoins qu'il satisfait. Son premier atout vient précisément de son insertion dans une solution logicielle à succès. Avec PowerPoint, vous pouvez aisément élaborer une présentation reprenant des éléments issus de vos différents travaux. Par un simple « copier-coller », les tableaux de chiffres, les schémas élaborés ou les images laborieusement réunies trouvent leur place immédiatement dans le fil du futur discours. Et la réutilisation de diapositives, leur transfert d'une présentation à l'autre sont tout aussi simples. Une fois le support achevé, il peut être avec une égale facilité imprimé, envoyé par messagerie électronique ou diffusé sur un intranet pour consultation, pratique de plus en plus fréquente dans les établissements d'enseignement supérieur. Cette simplicité favorise d'ailleurs grandement les démarches coopératives d'élaboration conjointe d'un document de synthèse qui peut être aisément modifié ou enrichi. Enfin, PowerPoint dispose d'une vaste palette de modèles de présentation⁹, au sein desquels vous pouvez piocher. Il peut même vous aider à structurer votre discours, puisque des plans standardisés sont disponibles sous le nom pudique d'« assistant automatique ».

Cette dernière fonctionnalité constitue vraisemblablement une des clefs du succès de l'outil : il répond à la contrainte de préparation d'une réunion, en facilitant la mise en forme de votre pensée, en vous permettant de préparer en amont un support de communication, comportant un début et une conclusion, et doté d'une certaine... transparence¹⁰. Dans cette perspective, il peut constituer un moyen de contraindre à une plus grande rigueur ou à une impression de rigueur. Par ailleurs, le formalisme que PowerPoint impose permet d'accroître la puissance et l'efficacité didactique de la présentation, encore soutenues par l'ensemble

9 En plus de ceux présents dans le logiciel, il est aussi possible d'aller recueillir des modèles déposés librement sur Internet.

10 C. ADAMS, « PowerPoint, habits of mind, and classroom culture », *Journal of Curriculum Studies*, vol. 38, n° 4, 2006, p. 389-411

des dispositifs technologiques envisageables qu'autorise une présentation informatisée (image, vidéo, etc.). À cet égard, PowerPoint constitue un puissant outil de diffusion des idées ou d'acceptation des décisions, dont la cohérence est accrue par la mise en forme rigide et en apparence exhaustive de la « liste de points »¹¹.

Enfin, les atouts ne sont pas à chercher du seul côté de l'utilisateur, mais également de son auditeur. La hiérarchisation intrinsèque au support autorise une meilleure compréhension des informations et permet d'en identifier rapidement les plus importantes, propriété des plus valorisée par le manager ayant une contrainte de temps ou les étudiants dans la perspective de l'examen. Si elle est accompagnée d'un support papier – souvent perçu comme indispensable et réclamé comme tel –, cela offre de surcroît la possibilité aux auditeurs de se concentrer sur la présentation plutôt que sur la prise de notes et de limiter cette dernière à des annotations en marge des documents distribués¹².

Au total, les présentations réalisées par ce biais peuvent être perçues comme plus efficaces et souvent plus à jour par rapport à celles utilisant un support « papier » figé ou renouvelé marginalement année après année¹³. Elles s'imposent comme capables de rendre accessibles et attractifs des sujets complexes ou rébarbatifs. La diversité des modes d'utilisation, sons et graphiques, améliore la compréhension et la force de conviction de l'utilisateur de cet outil¹⁴. Dès lors, que lui reprocher ? Car si la littérature sur PowerPoint est imposante quand il s'agit de manuels d'utilisation, il faut également reconnaître que la majeure partie de la réflexion qui lui est consacrée comporte une forte dimension critique et que ses détracteurs sont nombreux. Des histoires emblématiques sont même proposées, traitant avec respect sinon admiration de l'éradication de PowerPoint comme outil de

11 S. KAPLAN, « Strategy and PowerPoint : communication genres and the practice of strategy making », *art. cit.*

12 R. P. PARKS, « Macro principles, PowerPoint, and the Internet : four years of the good, the bad and the ugly », *Journal of Economic Education*, été 1999, p. 200-209.

13 G. JONES, « Message first : using films to power the point », *Business Communication Quarterly*, vol. 67, n° 1, mars 2004, p. 88-91.

14 C. B. PRATT, « The misuse of PowerPoint », *Public Relations Quarterly*, hiver 2003, p. 20-24.

communication au sein d'entreprises aussi importantes que 3M¹⁵ ou Sun¹⁶.

Des réunions plus riches et animées sans PowerPoint ?

Si des entreprises ont abandonné PowerPoint comme principal vecteur de communication interne, rarement cette démarche s'est imposée comme une mesure à prendre pour éviter des désastres majeurs. Un tel constat a cependant été fait à la Nasa, par la commission d'enquête sur l'explosion de la navette spatiale en janvier 2003. Tufte¹⁷ offre de cette expérience un récit haut en couleur qui synthétise les errements de l'utilisation de PowerPoint. Rappelons qu'en janvier 2003, lors du décollage de la navette, un morceau de mousse isolante se détache et frappe l'aile du véhicule spatial, occasionnant des dégâts qui seront à l'origine de l'explosion de celui-ci lors de son retour sur Terre... deux semaines plus tard. L'attention de la commission d'enquête s'est portée sur les travaux réalisés pendant ces deux semaines, visant à apprécier les conséquences de cet incident au décollage, et dont les conclusions ont pris la forme de trois documents PowerPoint de 28 pages en tout. S'il est difficile de rendre ces quelques diapositives entièrement responsables de l'explosion de la navette, le rejet des risques dans des zones reculées de cette synthèse illustre bien la tendance à la simplification coextensive à l'utilisation des diapositives. Perdue dans une ligne annexe se trouve ainsi la mention que le débris ayant heurté la navette est 640 fois plus grand que le modèle ne le prévoit et que dès lors celui-ci ne tient plus.

Le jugement porté sur les présentations de la Nasa est emblématique des reproches formulés à l'encontre de PowerPoint. Ils peuvent être classés en deux groupes. D'abord, celui d'un appauvrissement du discours, du simple fait de sa retranscription sous forme de diapositives. Ensuite, celui d'une altération de la

15 G. SHAW, R. BROWN et P. BROMILEY, « Strategic stories : How 3M is rewriting business planning », *The Harvard Business Review*, mai-juin 1998, p. 41-50.

16 G. NUNBERG, « The trouble with PowerPoint », *art. cit.*

17 E. R. TUFT, *The Cognitive Style of PowerPoint*, Graphics Press, Cheshire, 2006.

relation entre l'intervenant et son auditoire par l'intermission de PowerPoint.

La perte de sens inhérente à la projection du discours sur des diapositives provient elle-même de deux sources, la prédominance de la présentation sous forme de listes d'une part (les fameux tirets – « points » qui ont donné leur nom à l'outil), la simplification outrancière des arguments et de leur formulation d'autre part. D'une manière générale, la liste n'est pas une forme naturelle de langage et des précautions sont à prendre dans son utilisation, car elle transforme un discours nuancé en une forme stable montrant une hiérarchie, une séquence ou juste un ensemble¹⁸. De surcroît, les tirets, forme « standard » prise par les présentations PowerPoint, constituent une forme particulière de liste avec une signalétique mettant l'accent sur une hiérarchie entre les propositions ou phrases. Les critiques se sont attachés à montrer que cette forme de représentation était ambiguë et à l'origine d'une perte d'informations, relativement à un récit ou un discours¹⁹. Elle donne une fausse impression de rationalité et d'efficacité, masquant bien souvent une réflexion sans originalité et superficielle. Les idées se limitent dès lors trop facilement à des slogans dépourvus de contexte et sans alternative, une adhésion aveugle et irréfléchie étant attendue sur la base d'un simple format aguicheur. De manière provocante, l'élaboration de listes a pu être considérée comme un moyen efficace d'éviter tout travail²⁰.

Cette perte d'information ne vient ainsi pas seulement de la disparition des transitions sur le support physique mais aussi de l'abandon de nombreuses formes de nuance avec la recherche de phrases concises²¹ et de termes pouvant synthétiser la diapositive dans un titre²². Pourtant, rien n'impose qu'une idée dans sa diversité puisse être réduite à une seule diapositive, dont de surcroît seuls 40 à 60 % de la surface seront utilisés. Une phrase

18 J. GOODY, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Éditions de Minuit, Paris, 1979.

19 G. SHAW, R. BROWN et P. BROMILEY, « Strategic stories : How 3M is rewriting business planning », *art. cit.* ; E. R. TUFTE, *The Cognitive Style of PowerPoint*, *art. cit.*

20 *The Onion*, 9 mai 2001.

21 Un principe clé de la présentation sous PowerPoint exige qu'une phrase ne comporte pas plus de sept mots, voir C. B. PRATT, « The misuse of PowerPoint », *art. cit.*

22 E. R. TUFTE, *The Cognitive Style of PowerPoint*, *op. cit.*

orale nuancée sur la relation entre corrélation et causalité (« Au niveau empirique, la corrélation est nécessaire mais elle n'est pas une condition suffisante pour parler de causalité ») se transformera ainsi en une prescription abrupte et incomplète : « Corrélation ne vaut pas causalité ²³. » Dans le cadre d'une réunion d'affaires, la recherche de la parcimonie dans l'emploi des termes va ainsi inciter à formuler dans les diapositives des recommandations ou constats génériques qui auraient aussi bien pu s'appliquer dans d'autres contextes très différents et perdent de par leur trop grande généralité une partie de leur pertinence ²⁴. Cette parcimonie ne signifie pas d'ailleurs efficacité, dans la mesure où la retranscription d'un tableau de données aisément exploitables à la lecture (moins de 2 000 données) requerra plus de 150 diapositives ²⁵, dont il sera impossible de faire une synthèse efficace au terme de leur projection ou lecture. PowerPoint s'avère au total être un outil particulièrement dangereux car il incite à effectuer une suite de synthèses (passage d'un récit à des tirets puis usage d'un titre pour synthétiser ces tirets) qui, par la perte d'informations, peuvent induire des raisonnements pernicieux, toutes les relations de contexte et de causalité étant perdues derrière une mise en forme dont la principale qualité est la simplicité – le simplisme ? – graphique. Le cas des diapositives produites à la Nasa ramenant la complexité de l'objet technique qu'est la navette à quelques transparents paraît emblématique à cet égard (*cf. supra*). De même, dans les présentations prévues pour les assemblées générales d'actionnaires, certains titres de diapositives laissent songeur. Par exemple, sur une présentation de 2008, chez L'Oréal ²⁶, une diapositive vient clôturer la discussion avec le titre « Un bilan solide » et la présence de deux indicateurs : « Dette financière nette 2 373 M€ » et « Participation Sanofi/Aventis 7 446 M€ ». Ces indicateurs en tant que tels ne viennent ni confirmer ni infirmer le titre donné à la diapositive. Pour pouvoir

23 *Ibid.*

24 G. SHAW, R. BROWN et P. BROMILEY, « Strategic stories : How 3M is rewriting business planning », *art. cit.* ; E. R. TUFTS, *The Cognitive Style of PowerPoint*, *art. cit.*

25 Nombre obtenu par Tufte pour avoir le même nombre de données que le tableau et en respectant les règles formelles de présentation sous PowerPoint formulées par la Harvard School of Public Health Instructional Computing Facility.

26 http://www.lorealactionnaire.com/docs/fichiers_contenu/0000000386/OJ%20AG-2008.pdf.

se faire un jugement, il faudrait disposer de données longitudinales et d'informations sur la nature de la relation entre le titre et ces deux soldes.

Mais les risques de cet outil ne se limitent pas à sa nuisibilité réflexive ou graphique. Il transforme également la relation entre l'intervenant et son auditoire, incitant ce dernier à une passivité devant le défilement implacable des diapositives et la certitude confortable de disposer du support à l'issue de la réunion, à un état de quasi-somnolence auquel la luminosité atténuée nécessaire à la présentation incite d'ailleurs²⁷. Cette passivité ne peut qu'être renforcée par la maîtrise de l'effet de surprise dont dispose l'intervenant, grâce aux scénarios élaborés d'apparition ou disparition des phrases – avec des effets plus ou moins tapageurs et, pour les utilisateurs plus avertis, au moyen de l'insertion d'images ou de sons²⁸.

L'apathie de l'auditoire peut au demeurant masquer un constat cruel sur la qualité de la présentation quand les images et gadgets semblent pallier l'absence de pensée. PowerPoint entraîne une altération de la relation entre l'intervenant et son auditoire en servant d'outil pour défendre les idées de l'orateur plutôt que pour instaurer un dialogue. La forme habituellement prise par ce type de présentation favorise d'ailleurs cette relation de dépendance. Il est en effet d'usage que le rédacteur/lecteur des diapositives se tienne debout devant l'assemblée et en maîtrise le déroulement, le défilement ayant tendance à renvoyer les questions en fin de présentation où elles auront perdu une part notable de leur pertinence et de leur capacité à faire émerger une interaction de groupe. La linéarité du défilement, la difficulté, voire l'impossibilité de modifier l'ordre ou le contenu des diapositives projetées dans le feu de l'action confortent ce rapport de prescripteur à consommateurs d'information, au détriment des échanges et de la recherche commune d'une démarche partagée. Il est à cet égard presque paradoxal d'utiliser un tel outil dans des séminaires visant à construire un « esprit d'équipe ».

27 K. E. JAMES, L. A. BURKE et H. M. HUCHINS, « Powerful or pointless ? Faculty versus students perceptions of PowerPoint use in business education », *Business Communication Quarterly*, vol. 69, n° 4, décembre 2006, p. 374-396.

28 E. R. TUFTE, *The Cognitive Style of PowerPoint*, op. cit.

Et si la primauté était rendue au contenu et à l'échange ?

Une solution aussi radicale a pu être proposée. C'est ce que prescrit Tufte²⁹ en suggérant de substituer aux diapositives squelettiques des notes de synthèse efficaces comme base d'échange. Rappelons également que des entreprises ont pu arriver à de telles solutions, parmi lesquelles 3M, dans le cadre de son processus stratégique. La prescription fut encore plus radicale chez Sun, le président considérant que les employés perdaient un temps considérable à produire des diapositives³⁰. Relevons cependant pour l'histoire qu'il a formulé ensuite le constat qu'il est des marées qui ne peuvent être endiguées, et cette interdiction a été levée. S'il est donc apparemment difficile d'abandonner PowerPoint, il est cependant possible de ramener cet outil à une utilisation plus judicieuse, donc plus limitée qu'elle ne l'est actuellement. Pour cela, il faut se replacer dans son contexte d'utilisation premier, qui est la réunion d'affaires³¹. Au cours de ces réunions, l'objectif premier est de partager des informations complexes et d'obtenir un résultat (une décision de manière typique). Elle prend généralement la forme d'un processus avec quelques étapes clairement définies pour arriver au résultat, et déploie des moyens hiérarchisés en vue d'atteindre des objectifs. En tant que telle, cette catégorie de réunions définit un genre de communication à laquelle PowerPoint peut s'intégrer sans en constituer ni la référence ni le repoussoir. En effet, PowerPoint incite à expliciter le cheminement de la pensée en établissant un ordre entre les diapositives. De même, il facilite l'établissement de hiérarchies et de priorités³². Par ailleurs, les reproches concernant la forme ou la simplification des idées perdent de leur acuité à partir du moment où le support ne constitue pas la seule référence, mais sert de base d'échange et de discussion, sans se substituer à d'autres vecteurs, comme le document technique ou le

29 *Ibid.*

30 G. NUNBERG, « The trouble with PowerPoint », *art. cit.*

31 J. YATES et W. ORLIKOWSKI, « The PowerPoint presentation and its corollaries : How genres shape communicative action in organizations », in M. ZACHRY et C. THRALLS (dir.), *Communicative Practices in Workplaces and the Professions : Cultural Perspectives on the Regulation of Discourse and Organizations*, Baywood Publishing, Amityville, 2007.

32 J. YATES et W. ORLIKOWSKI, « The PowerPoint presentation and its corollaries : How genres shape communicative action in organizations », *art. cit.*

rapport de synthèse. Cet isomorphisme entre le genre communicationnel et l'outil peut rendre son utilisation pertinente, à condition d'en circonscrire les modalités et d'en définir les buts poursuivis. S'il est probablement relativement aisé d'éviter de dévoyer les supports dans des emplois qui ne sont pas les leurs, ce que la Nasa n'a pas su faire, la linéarité et l'inachèvement de la pensée favorisés par PowerPoint demeureront alors les principaux obstacles. À cet endroit, il faut réintroduire le complément indispensable du support de présentation, l'orateur lui-même. Dans la réunion, le partage d'idées est le fait d'un initiateur, à l'origine de la rencontre, qui cherche dans la confrontation avec d'autres à obtenir une validation ou à faire évoluer un sujet. Il y a donc un jeu à trois – auditoire, support et animateur – et chaque acteur doit être présent et actif pour que le genre communicationnel induit par l'usage de PowerPoint remplisse pleinement son rôle. Dans cette perspective, le support ne doit servir qu'à faciliter l'émergence d'une communication ouverte avec une audience³³.

Contrairement à l'idée fréquemment avancée, PowerPoint ne débouche pas nécessairement sur de bonnes présentations, et de piètres orateurs ne s'amélioreront pas par la simple utilisation de cet outil, comme il est peu vraisemblable que de grands rhéteurs perdent en puissance en se pliant à l'utilisation des diapositives. Il est vain d'attendre le succès ou l'échec d'une réunion du simple fait de l'utilisation d'un outil. Tout au plus son utilisation introduit-elle des risques qui lui sont propres, dont il faut être conscient pour ne pas risquer la désormais bien connue « mort par PowerPoint ».

33 C. B. PRATT, « The misuse of PowerPoint », *art. cit.*

14 « Il faut responsabiliser ! »

Jean-Luc Moriceau

« Nous avons deux solutions. Soit la manière forte et l'autoritarisme. Mais un plan social est toujours un traumatisme. Soit la démocratie et la responsabilisation. Nous avons préféré mettre les salariés face à leurs responsabilités ¹. »

Si les salariés sont démotivés, s'ils ne comprennent plus le sens de leur travail, s'ils pensent à se faire du bien plutôt qu'au bien de l'entreprise, s'ils se dénigrent, se combattent, se débattent, il faut les responsabiliser ! Si toutes les décisions ne se liguent pas pour enrichir les actionnaires, s'il y a trop de règles et de procédures, si les initiatives ne sont pas encouragées, il faut responsabiliser ! Si les entreprises suivent leur intérêt propre au détriment des enfants qui travaillent, des pays pauvres, du développement, de l'égalité de chances, de l'intérêt commun, il faut les responsabiliser ! La responsabilisation, c'est la nouvelle poudre qui permet de résoudre tous les problèmes. Et, disons-le sans détours, le monde irait probablement mieux si nous étions tous responsables, pensant et œuvrant pour la planète, pour la société, pour les plus pauvres, pour nos prochains, plus souvent que pour notre propre intérêt. Mais la responsabilisation n'est pas la responsabilité. Et dans cet écart, que l'on refuse souvent de voir,

1 H. HENNEBIQUE, DRH de Noos, cité par A.-S. JARRIGE, « Noos : le salut par la responsabilité », *Le Point*, 10 juin 2004.

s'ensablent les plus beaux projets ou s'enrobent de plus perverses manipulations.

Et si l'on n'est pas assourdi par ce beau mot de responsabilité, à condition de tendre l'oreille, on peut entendre bien d'autres choses. Ce terme peut cacher des injonctions paradoxales : « Soyez responsables, choisissez de vous-mêmes ce que j'attends de vous. » Il peut culpabiliser : « Si cela va mal, c'est parce que vous n'êtes pas assez responsables, pas assez matures, vous ne vous sacrifiez pas assez. » Il signifie parfois demander à se conformer à une règle, à une norme ou à une autorité (celle de la responsabilité sociale des entreprises, celle des lois sociales, ce que demandent les actionnaires, etc.) ou, à l'opposé, appeler à se révolter contre les règles, vouloir changer l'ordre des choses (faire de la discrimination positive, perdre une affaire en refusant de corrompre, choisir des options moins profitables, etc.). Il peut signifier faire prendre conscience et faire agir pour accroître les bénéfices ou tout au contraire faire prendre conscience et agir pour la société au détriment des bénéfices.

Responsabiliser est donc un de ces mots qui emportent dans leurs valises bien des significations différentes et des plus contradictoires. Pourtant, les procès en responsabilité se multiplient, les entreprises qui n'affichent pas leur quota de responsabilité sont boycottées, les managers qui ne se montrent pas assez « responsables » sont révoqués : ce n'est donc pas seulement une question de mots. Et si, en termes de valeurs abstraites, bien peu oseraient s'opposer à ce mouvement appelant de ses vœux toujours plus de responsabilité, il faut regarder en pratique comment la responsabilisation prend forme et quelles conséquences elle entraîne. Deux exemples sont présentés ici, parmi les plus courants : la responsabilisation pour la « bonne » utilisation des ressources financières grâce à des mesures comme l'*Economic Value Added* (EVA) et la responsabilisation sociale des entreprises.

Mais qu'on ne s'y trompe pas : responsabiliser ne signifie pas donner davantage de pouvoir, mais demander des comptes, autrement dit mettre en situation de pouvoir être jugé responsable.

Responsabiliser pour le bien de l'entreprise

« Soyez responsables, si nous dépensons trop, si nous n'utilisons pas chaque ressource pour la création de valeur, alors les bénéfices ne seront pas suffisants, les actionnaires se détourneront de notre entreprise, et tout le monde perdra son emploi. » Une première forme de responsabilisation consiste à demander à chaque salarié de renoncer à certaines prérogatives et de consacrer toute son énergie à la création de valeur, quelles que soient les formes de culpabilisation et d'injonctions paradoxales qui sont associées.

Dans les entreprises, on ne veut pas se contenter de discours. La responsabilité ne peut rester un principe général, il faut mesurer et récompenser ceux qui appliquent ce principe dans les faits. Et plus il y aura de responsables, des dirigeants aux employés les plus modestes, mieux l'entreprise se portera. Il faut donc *mesurer* la responsabilité, c'est-à-dire la contribution au bien de l'entreprise. La forme la plus aboutie de ce principe est apparue dans les années 1990 avec l'EVA. L'EVA, ou *Economic Value Added*, est une mesure comptable qui permet de mesurer pour chaque filiale, pour chaque décision, voire pour chaque service sa contribution à la création de valeur et donc à l'enrichissement des actionnaires. Chaque acte dans l'entreprise est évalué à l'aune de son effet (immédiat) sur la valeur des actions de l'entreprise. Avec l'EVA, être responsable, agir pour le bien de l'entreprise signifient enrichir les actionnaires.

L'EVA est égale à : actif économique x (rentabilité économique – coût moyen pondéré du capital).

Si cette mesure repose sur des notions connues, son succès tient, outre la campagne de marketing qui l'a entourée, aux nombreux retraitements comptables qu'elle appelle, permettant de pallier certains dysfonctionnements, et surtout à la possibilité de s'en servir comme mesure de la performance individualisée en attribuant des taux de rentabilité exigés distincts.

L'EVA n'est en fait qu'un passage à la limite d'une pratique plus ancienne, celle du contrôle de gestion. Celle-ci consiste à délimiter dans l'entreprise des « centres de responsabilité », évaluer la performance de chacun d'eux et sanctionner en fonction des résultats. L'EVA, en simplifiant ainsi la performance, en la résumant en un seul score, fait bien entendu perdre de vue

qu'elle est multiple et complexe. Anthony Hopwood² décrit par exemple le cas d'une entreprise qui se croyait en bonne santé, en limitant son évaluation interne à seulement quelques paramètres financiers ; alors qu'elle était définitivement distancée sur ce qui n'était plus géré : la qualité, les temps de cycle, la motivation, la réactivité, le progrès technologique, etc.

Si le « critère du bien » – comme l'exprime C. Riveline³ – se limite à un seul paramètre, il est effectivement plus facile de décider et de mesurer la performance relative de chacun. Mais, dans ce cas, chacun essaie de maximiser à court terme ce paramètre au détriment du reste. On gère ce qui compte au détriment de ce qui importe. H. Bouquin⁴ montre qu'une mesure ainsi simplifiée de la performance entraîne des effets pervers et que, en réaction, le système de contrôle va se complexifier pour les contrer, entraînant d'autres effets pervers et d'autres contrôles... jusqu'à la situation où l'on préférera accepter des comportements irresponsables plutôt que de remettre en cause la fragile équité apparente du système. Sous prétexte de responsabilisation, on revient aux pires heures du contrôle « tout financier », oubliant les questions pourtant cruciales de transversalité, de synergie, d'apprentissage, de qualité, de maîtrise des délais, etc.

Le problème de ce système, mais également de la plupart des systèmes de responsabilisation, est qu'il cherche à dicter aux acteurs les comportements qu'il désigne comme « responsables ». Or, la responsabilité ne consiste pas à suivre les indications d'un système, elle demande plutôt de juger en situation. C'est-à-dire de ne pas suivre une image fictive mais d'évaluer le réel singulier, de pondérer les multiples paramètres, de décider au milieu de nombreux paradoxes, de balancer entre plusieurs critères du bien concurrents, et de juger de la décision préférable. Un système de mesure ne peut dire ce qui est responsable, mais seulement apporter des indices et des indications. La responsabilité ne tient

2 A. G. HOPWOOD, « The archaeology of accounting systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 3, 1987, p. 207-234.

3 C. RIVELINE, « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 1991.

4 H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion pousse-t-il les managers à des comportements irresponsables ? », présentation au colloque « Contrôle et responsabilité », université Paris-Dauphine, 27 janvier 1998.

pas dans le système de responsabilisation mais dans les hommes et les femmes qui devront en définitive répondre de leurs choix.

Dans cet exemple, on cherche à responsabiliser, mais de façon mécanique, et la mesure prend le pas sur des décisions plus mesurées ; la responsabilité est prise dans un système. On accroît ainsi sans doute le contrôle, mais un contrôle qui ne se contrôle plus lui-même. Et tout ceci aura finalement bien peu à voir avec la responsabilité...

Responsabiliser pour le bien du monde

Nombreux scandales financiers, corruptions, pratiques de réduction des coûts qui repoussent la précarité, la misère, l'exploitation vers les plus pauvres, rejets non contrôlés des déchets et pollutions, épuisement des ressources naturelles... les entreprises, pour leurs profits ou leur survie, ne sont vraiment pas responsables ! Là encore, il faut les responsabiliser. Il faut empêcher leurs pratiques nuisibles et encourager les plus vertueuses. Il faut refuser d'investir ou de traiter avec les requins pour privilégier les entreprises qui font du « bien » (ou moins de « mal »). Les entreprises doivent devenir socialement responsables. Adam Smith est mort une seconde fois : pour lui, qui encourageait chaque agent économique à œuvrer pour son intérêt propre car la société dans son ensemble en bénéficiait, la responsabilité sociale des entreprises représente son enterrement. Non seulement la Terre ne peut plus supporter tous ces comportements opportunistes, mais ceux-ci lèsent également de nombreuses parties prenantes, susceptibles ensuite de demander des comptes aux entreprises. Alors que celles-ci rivalisent d'inventivité pour montrer qu'elles respectent les conditions de travail jusque chez leurs sous-traitants les plus lointains, qu'elles assainissent, replantent, corrigent les conséquences nuisibles de leur activité, qu'elles œuvrent pour la société, pour l'emploi, pour les plus défavorisés, etc.

Mais cela ne suffit pas. Il faut encourager ces comportements, responsabiliser, ce qui signifie mesurer, évaluer et institutionnaliser ces pratiques. Une fois encore, la machine à responsabiliser se met en route, entraînant le meilleur comme le pire.

Pour inciter à la responsabilité, les agences de notation ont réussi le tour de force de mesurer la responsabilité sociale, en

attribuant une note aux entreprises. Ce faisant, elles indiquent ce qu'il faut faire, elles prescrivent ce qui est responsable. Se soucier des travailleurs, des clients, des citoyens importe désormais, mais surtout par la note que ce souci permettra d'obtenir. Progressivement, les entreprises ne sont plus responsables devant des personnes ou des situations, mais devant une image : celle du client ou du citoyen. Ces figures, abstraites, sont sans visage ; on assiste à une stylisation de la situation. Ce n'est plus le visage de l'autre qui appelle à la responsabilité mais la figure stylisée d'une partie prenante qui compte dans un score. Les visages disparaissent au profit des effets sur l'image de l'entreprise.

Il existe plus d'une trentaine d'agences de notation pour la responsabilité sociale et les investissements socialement responsables. Elles ont chacune défini une méthode d'évaluation précise couvrant le développement durable, les droits humains, l'éthique des affaires et des questions sociales et sociétales. Elles attribuent ainsi un score aux entreprises auditées sur un grand nombre de critères (par exemple, l'entreprise a-t-elle mis en place une politique de prévention de la corruption ?), qui permet de donner une note globale sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

C'est de cela que s'inquiète C. Louche⁵ après plusieurs années d'observation de la structuration de la responsabilité sociale des entreprises aux Pays-Bas. Ce qui au départ était engagement militant pour des placements dits éthiques s'est retrouvé régulé, standardisé et évalué par diverses institutions. Elle se demande, à raison, si l'engagement social, la réflexion critique, la volonté de sincérité ne se sont pas dissous dans les procédures et les notations⁶...

À nouveau, le système de responsabilisation remplace le face-à-face avec la situation et l'exercice réfléchi de la responsabilité, par une prescription de la meilleure action. Décider devient optimiser une fonction et non plus choisir entre des paradoxes, non plus initier un nouveau cours d'action. Et les questions se

5 C. LOUCHE, *Ethical Investment. Processes and Mechanisms of Institutionalization in the Netherlands, 1990-2002*, Erasmus University, Rotterdam, 2004.

6 De même, F. DÉJEAN, J.-P. GOND et B. LECA ont montré comment le développement d'un système de mesures a servi d'instrument de légitimation et de pouvoir pour créer en France l'industrie de l'investissement socialement responsable, in « Measuring the unmeasured : an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human Relations*, vol. 57, n° 6, 2004, p. 741-764.

multiplient lorsqu'on écoute les arguments avancés en faveur de la responsabilité sociale. Ils promettent aux entreprises d'augmenter la probabilité de survivre et de prospérer dans le temps⁷, d'accroître la richesse organisationnelle⁸ ou d'assurer que la poursuite des affaires reste acceptable pour toutes les parties⁹. Depuis toujours, les fonds d'investissement « éthiques » ont voulu montrer qu'ils avaient de meilleures performances financières que les autres. Une étude du cabinet KPMG¹⁰ révèle que les entreprises éditent un rapport de responsabilité sociale à 75 % pour des raisons d'affaires (*business concern*). D'ailleurs, les entreprises seraient en droit de choisir les parties prenantes auprès desquelles être responsable¹¹.

Lorsque l'urgente et généreuse idée de responsabilité sociale des entreprises s'incarne en système de « responsabilisation », non seulement elle tend à perdre son âme, mais plus encore elle change de nature. Les décisions ne sont pas plus responsables, elles suivent simplement d'autres règles. La responsabilisation ne transforme pas les entreprises en personnes « morales ». On peut même se demander parfois si rendre l'entreprise, entité diffuse et partagée, responsable n'est pas une manière de déresponsabiliser les personnes qui la compose...

Responsabiliser contre la responsabilité ?

Signe des temps, on fait maintenant plus confiance aux entreprises qu'aux politiques contre les maux et la misère du monde : « Force est de constater les accès de faiblesse des États et institutions : baisse de crédibilité des hommes politiques, gestion souvent impécunieuse des deniers publics, dysfonctionnements de la régulation mondiale [...]. Dans ces conditions, les entreprises,

7 R. E. FREEMAN, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

8 L. E. PRESTON et T. DONALDSON, « Stakeholder management and organizational wealth », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, 1999, p. 619-620.

9 J. E. POST, L. E. PRESTON et S. SACHS, *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, 2002.

10 KPMG *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, www.kpmg.com/Rut2000_prod/Documents/9/Survey2005.pdf.

11 R. A. PHILLIPS, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003.

particulièrement les multinationales, porteuses de la puissante mondialisation, apparaissent comme les rares acteurs capables d'avoir un impact sur le cours des choses ¹². »

Du fait de leur nouvelle puissance, les entreprises doivent se montrer responsables. Du fait de la fragilité des entreprises, les managers et tous les employés doivent se montrer responsables. Alors que dans les prémices de la théorie libérale et aujourd'hui dans la théorie de l'agence, si chère aux économistes des organisations, nous étions invités à être opportunistes, chacun peut maintenant être tenu – et veut se montrer – responsable de tout. Il reste que, en se transformant en machine de responsabilisation, la responsabilité a perdu son contenu éthique. Elle est largement devenue affaire économique. P. Ricœur ¹³ a ainsi bien montré que, depuis le début du siècle dernier, la responsabilité n'est plus liée à une faute, entraînant la culpabilité, mais désigne celui qui devra réparer monétairement un préjudice.

Dans les entreprises, la responsabilité a pourtant une longue histoire. Dans les années 1960 et 1970, elle s'obtenait par la reconnaissance de l'expérience et des compétences acquises. Elle est maintenant diffusée au plus grand nombre, automatique-ment, inconditionnellement, sans apprentissage. Elle est comme un droit de se faire imposer des devoirs. Ce passage à une responsabilisation immédiate et très large s'est fait sans réelle réforme organisationnelle et institutionnelle conjointe, sans réflexion sur la responsabilité en commun des différents niveaux hiérarchiques, sur le travail, sur la citoyenneté. Dire que tout le monde est responsable de tout permet d'esquiver bien des débats. La responsabilisation ne donne pas plus de pouvoir, ne provoque pas plus de débats, elle a transformé la chaleur interrogative des débats en froide réponse des comptes de résultat.

On a certainement besoin de plus de responsabilité *des* et *dans* les entreprises. Ceci signifie plus de sagesse contre les appétits d'optimisation, mais aussi davantage d'engagement pour des valeurs plutôt que pour la valeur de l'entreprise. Mais, chaque fois que l'on veut imposer les bonnes intentions, chaque fois qu'une machinerie à responsabiliser métamorphose la bonne idée en

12 P. LAGET, « Développement durable et taux de profit », *Le Monde*, 16 novembre 2006.

13 P. RICŒUR, « Le concept de responsabilité : essai d'analyse sémantique », *Esprit*, novembre 1994, p. 28-48.

responsabilisation, chaque fois qu'elle s'arme de mesures, de prescriptions et de langages imposés, chaque fois qu'elle devient outil de notoriété, chaque fois qu'elle est invoquée pour se donner bonne conscience, chaque fois que de problème elle se mute en solution, voici que la noble et généreuse idée se pétrifie, se vide de son âme, perd son potentiel réformateur. Elle devient procédure, contrôle et contrôle du contrôle, n'est plus réponse à inventer face à une situation et ne garde plus de la responsabilité qu'un nom mobilisateur.

15 « Le taylorisme, c'est dépassé »

Frédéric Gautier, Éric Pezet

« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre ¹. »

À lire cette citation extraite du livre de F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, on se demande comment une telle vision de l'homme pourrait fonder une doctrine encore pertinente aujourd'hui. Évidemment, le taylorisme est dépassé, est-on tenté d'affirmer. Le taylorisme renvoie à une période révolue, celle des années 1920-1970 environ, celles de l'« âge d'or » de l'ouvrier spécialisé dans les pays industrialisés. Il s'est diffusé progressivement et conjointement avec la chaîne de production. Il a été associé au travail à la chaîne et à un travail répétitif et aliénant. Or, les temps changent : toyotisme, nouvelles méthodes de management, entreprise d'un type nouveau, etc. Les mots d'ordre semblent désormais enrichissement et élargissement des tâches, polyvalence, équipes autonomes, responsabilité, sous l'impulsion notamment des méthodes japonaises, des évolutions du management de la qualité ou de la recherche de transversalité et d'intégration

1 F. W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1911.

(*reengineering*, c'est-à-dire reconfiguration des processus, mise en place d'ERP², etc.). Face aux méthodes actuelles de management, le taylorisme semble avoir disparu. Les évolutions socio-économiques et les nouvelles doctrines managériales ont-elles définitivement enterré le taylorisme ?

Les deux piliers de la doctrine taylorienne : analyse du travail et compromis social

En 1878, Taylor est embauché par une aciérie, la Midvale Steel Co., dans laquelle il va gravir les échelons, de manoeuvre à chef d'atelier, avant d'être nommé ingénieur en chef en 1884, après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir. De son expérience d'ouvrier, il a acquis la conviction que, s'il est difficile de faire progresser la productivité dans les usines, c'est à cause de la mauvaise organisation du travail et de la flânerie des ouvriers. Cette analyse le conduit à proposer des préceptes permettant d'organiser le travail dans les ateliers sur la base d'un compromis salarial.

De façon provocante, Taylor soutient qu'il est possible de concilier salaire élevé et main-d'œuvre bon marché, simplement en accroissant la productivité du travail : « La grande révolution qui se produit dans l'attitude mentale des deux parties lorsque intervient la direction scientifique, est que l'une comme l'autre cessent de considérer la répartition de la plus-value comme le point le plus important et qu'elles tournent ensemble leur attention vers l'accroissement de la dimension de cette plus-value, jusqu'à ce qu'elle acquière une ampleur telle qu'il n'est plus nécessaire de disputer comment elle sera répartie³. » Toutefois, le compromis social taylorien n'est pas exempt de méfiance vis-à-vis des ouvriers. Il n'est pas possible d'obtenir d'eux les informations permettant de réduire les temps de fabrication parce que la flânerie des ouvriers n'est autre qu'un ralentissement délibéré du rythme de travail. Pour mieux organiser le travail, il faut porter un

2 *Enterprise Resource Planning*. La traduction française d'ERP est « progiciel de gestion intégrée » (PGI). C'est un ensemble de modules applicatifs, généralement signés par un éditeur unique, travaillant sur une base de données unique.

3 F. W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, op. cit.

regard extérieur et scientifique sur l'organisation de la production et les modes opératoires.

En 1903, dans « Shop management ⁴ », puis en 1911, dans *The Principles of Scientific Management*, Taylor propose un ensemble de principes centrés sur l'atelier et l'organisation physique du travail.

Le premier repose sur la division horizontale du travail, sa parcellisation, afin d'identifier pour chaque tâche parcellisée la méthode d'exécution la plus efficace et la plus rapide. Cette étude « scientifique » du travail conduit à définir la meilleure méthode de travail et ainsi à standardiser les conditions techniques de production.

Le second principe repose sur l'idée qu'il faut extraire tout le travail intellectuel de l'atelier. Taylor propose la mise en place de contremaîtres fonctionnels chargés de l'ordonnancement de la production, de la rédaction des fiches d'instruction, de la discipline dans l'atelier et de l'enregistrement des temps et des coûts. De manière plus générale, le taylorisme conduit à une démultiplication des experts et à une augmentation des cols blancs.

Le troisième repose sur la sélection et la rémunération des ouvriers. Les ouvriers doivent respecter des normes de gestes et des normes de temps définies sur la base de ceux accomplis par l'ouvrier le plus rapide et le plus efficace. Selon Taylor, grâce à la direction scientifique, l'ouvrier devient le sujet d'une étude plus soignée et beaucoup plus précise que celle que l'on a pu consacrer aux machines.

Le dernier principe consiste en un contrôle étroit et précis du travail des ouvriers par des contremaîtres. Ceux-ci doivent se tenir au côté des ouvriers pour améliorer constamment les méthodes d'exécution.

Pour Taylor, il est possible d'obtenir une meilleure efficacité de la production si l'on porte sur elle un regard extérieur et il devient alors possible de récompenser les ouvriers en consacrant une part des gains de productivité à l'augmentation des salaires. Concernant la productivité, Taylor obtient des résultats convaincants. Par exemple, à la manutention des gueuses de fonte, les ouvriers ont pu manipuler sans effort supplémentaire 48 tonnes par jour contre 12,7 tonnes auparavant. Les gains de productivité ont été tels que

4 F. W. TAYLOR, « Shop management », *Transactions*, vol. XXIV, juin 1903.

les salaires ont pu être au final augmentés de 60 %, la main-d'œuvre étant passée entre-temps de 600 à 140 ouvriers. En pratique, les reproches faits au taylorisme l'ont été du point de vue de la pénibilité du travail : travail en miettes, tâches répétitives, aliénantes, monotones et sans intérêt⁵. Aujourd'hui, le vocabulaire du taylorisme – chronométrage, bureau des méthodes, paiement aux pièces, poste de travail – n'est plus de mise. Toutefois, les nouvelles méthodes managériales – juste-à-temps⁶, BPR⁷, gestion par processus, normes ISO – ont-elles véritablement renouvelé les préceptes et les pratiques du taylorisme ?

De nombreuses idées de Taylor sont souvent attribuées, à tort, à Henry Ford, qui s'est en fait contenté de les mettre en pratique. Cette « injustice » peut s'expliquer par le fait que le taylorisme est une doctrine critique des systèmes de production⁸. Il migre avec eux et a ainsi effectué plusieurs migrations depuis sa formalisation. Dans les années 1980, l'approche japonaise de la gestion de la production a intégré le taylorisme, réalisant ainsi sa migration culturelle. Au cours des années 1990, avec les nouvelles technologies de l'information comme support, il a effectué une migration technologique. La migration géographique et sectorielle du taylorisme est récurrente. Dès les années 1930, le taylorisme, élaboré en Amérique du Nord, s'est diffusé en Europe puis, plus récemment, en Asie. Mais, en certains lieux, l'image du manutentionnaire de gueuse que Taylor compare à un bœuf – le pire du taylorisme – est restée, et la hausse des salaires avec celle des rendements – le meilleur du taylorisme – reste à accomplir.

Les migrations culturelles et technologiques du taylorisme

La migration culturelle du taylorisme s'est faite en Asie. En effet, les méthodes japonaises de gestion industrielle

5 G. FRIEDMANN, *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1964.

6 Système d'ordonnement de la production par l'aval, décentralisé et géré au moyen d'étiquettes (*kanban*).

7 *Business Process Reengineering*, pour « reconfiguration des processus ».

8 A. HATCHUEL, « Frederick Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », in J.-P. BOUILLAUD et B.-P. LÉCUYER (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire des pratiques*, L'Harmattan, Paris, 1994, p. 53-64.

s'enrichissent des préceptes de Taylor sans les remettre fondamentalement en cause. Le système de production proposé par Ohno chez Toyota repose sur deux idées simples :

- la gestion des flux par l'aval grâce à un système d'ordonnement décentralisé, le *kanban*. Comme le souligne Ohno dans sa métaphore de la chasse, « nous ne pouvons pas conserver les réflexes d'une communauté d'agriculteurs. Nous devons devenir plutôt une communauté de chasseurs, pour nous procurer ce dont nous avons besoin et dans les quantités dont nous avons besoin ⁹ » ;

- la suppression de l'ensemble des gaspillages en éliminant les opérations sans valeur ajoutée. « Les gestes que font couramment les gens dans une usine n'ont de sens que s'ils constituent un réel travail. L'idéal est d'atteindre 0 % de travail inutile. Cela a été mon obsession dans le processus d'élaboration du système de production Toyota ¹⁰. »

Mesurer les temps et définir des standards restent largement compatibles avec la démarche d'Ohno : « Définir les standards opératoires et les enseigner aux opérateurs constituent des responsabilités primordiales de la maîtrise dans une usine au même titre que, dans une équipe sportive, c'est la responsabilité de l'entraîneur de former les joueurs à la maîtrise des gestes techniques élémentaires ¹¹. » Ce ne sont donc pas les préceptes de Taylor qui sont remis en cause, mais plutôt leur mise en pratique dans les usines de Ford. Shingo est, à cet égard, très clair : « À force de s'occuper de ces calculs de standards, les ingénieurs en génie industriel des États-Unis ont peu à peu perdu de vue le préalable majeur de Taylor : une analyse scientifique des tâches. Ils se sont polarisés sur la mesure des tâches du moment, l'élimination des valeurs anormales du moment et le calcul des temps. Leur travail consistait davantage à mesurer les temps qu'à les définir ¹². » Selon Warner ¹³, le taylorisme a été un facteur important du développement du système d'organisation et de management japonais.

9 T. OHNO, *L'esprit Toyota*, Masson, Paris, 1989, p. 28.

10 *Ibid.*, p. 67.

11 *Ibid.*, p. 20.

12 S. SHINGO, *La production sans stock*, Éditions d'Organisation, Paris, 1990, p. 497.

13 M. WARNER, « Japanese culture, Western management : Taylorism and human resources in Japan », *Organization Studies*, vol. 15, n° 4, 1994.

L'analyse scientifique des tâches, permettant d'améliorer la productivité, ne se limite plus d'ailleurs aux seules activités de production industrielle. Dès 1993, Hammer et Champy proposent de prendre comme unité d'analyse non plus les seules tâches mais les processus dans leur ensemble. Le *reengineering* vise « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui la qualité, les coûts, les délais et le service ¹⁴ ». L'idée du *reengineering* est de s'appuyer sur les potentialités des technologies de l'information pour reconcevoir les processus et supprimer les opérations sans valeur ajoutée. Les référentiels qualité (ISO 9000) visent la standardisation et la documentation de ces modes opératoires optimisés.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont le support de la migration technologique du taylorisme. Hanene Jomaa ¹⁵, chargée de programme au Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF), observe que, « pour les opérationnels, l'ERP, *Enterprise Resource Planning*, décrit une façon de faire, il propose un processus standard à suivre (la manière de gérer une commande, de répondre à une demande client, de demander un congé, etc.). Ils sont très sensibles aux changements apportés par l'ERP à leur processus de travail. Pourtant, la finalité de ces changements leur est rarement communiquée : les formations qui leur sont dispensées sont généralement focalisées sur les aspects matériels et sur l'utilisation de l'outil, les objectifs du projet sont parfois oubliés sous la pression de la complexité technologique, la communication sur ces objectifs est généralement concentrée sur la phase du lancement du projet, etc. » Ce mouvement de reconfiguration des processus s'appuie notamment sur la généralisation des progiciels de gestion intégrée, qui recherchent l'automatisation des traitements de l'information dans l'entreprise. Pour Gilbert et Leclair ¹⁶, les ERP constituent un nouveau système taylorien qui

14 M. HAMMER et J. CHAMPY, *Le reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris, 1993, p. 42.

15 H. JOMAA, « ERP, dix ans après ; taylorisme assisté par ordinateur ou travail collaboratif à distance ? », CIGREF, Paris, 2006.

16 P. GILBERT et P. LECLAIR, « Les systèmes de gestion intégrés : une modernité en trompe l'œil », *Sciences de la société*, n° 61, 2004.

applique les principes de l'organisation scientifique aux processus de l'entreprise. Les enjeux ne semblent pas fondamentalement différents de ceux que recherchait Taylor au début du ^{xx}^e siècle ; désormais, ce sont les fonctionnalités des logiciels qui doivent déterminer la meilleure façon de travailler !

Taylor a démontré qu'il était possible de concilier croissance des quantités produites et amélioration de la productivité. Cette équation de la production a permis le développement de nouveaux secteurs industriels et la localisation d'industries dans des pays où les salariés ont des caractéristiques proches de celles des migrants américains au début du ^{xx}^e siècle. Les deux mouvements, migration sectorielle et migration géographique, se complètent d'ailleurs.

■ Les migrations sectorielles et géographiques

Cette migration concerne l'application des préceptes de Taylor au secteur des services : restauration rapide, centres d'appels, réparation automobile, etc. De nombreux exemples soulignent que l'équation de Taylor (croissance des quantités et productivité) a permis l'expansion de ces services. Dans *Fast Food Nation*, Schlosser¹⁷ souligne que les méthodes utilisées par McDonald's pour proposer des sandwichs ne sont pas fondamentalement différentes de celles utilisées par Ford pour fabriquer des Ford T : standardisation des processus de fabrication grâce à l'étude systématique des tâches, modes opératoires formalisés, etc. McDonald's possède d'ailleurs sa propre « université », dont les travaux visent notamment à identifier les méthodes de préparation des sandwichs les plus efficaces. L'enquête de Schlosser souligne que cette organisation des méthodes de production a été étendue à l'ensemble de la filière de production : pains, pommes de terre, viande. En particulier, les abattoirs américains ont dû se séparer des ouvriers qualifiés au profit d'opérateurs peu formés, souvent immigrants aux États-Unis et soumis à des standards opératoires très stricts. D'autres auteurs ont également insisté sur le rôle de la distribution dans les évolutions de l'industrie.

17 E. SCHLOSSER, *Fast Food Nation*, Harper Perennial, New York, 2002.

Fishman¹⁸ s'interroge sur ce qui permet au distributeur Wal-Mart de vendre aux États-Unis des chemises ou des pantalons fabriqués au Bangladesh pour un prix légèrement inférieur à celui d'une place de cinéma. Une partie de l'énigme est expliquée par l'organisation du travail dans l'usine de Dhaka : « À 16 ans, le travail de Robina Akther est de coudre des rabats sur les poches arrière de pantalons. Son salaire est de 13 centimes par heure et lorsqu'elle ne coud pas au rythme requis, 120 pantalons par heure, un superviseur la réprimande¹⁹. »

De nombreux pays en développement n'apparaissent pas encore touchés par le post-taylorisme. Lüthje qualifie l'organisation du travail et le contrôle de la main-d'œuvre, dans les usines de production et d'assemblage de matériels électroniques dans les zones franches en Chine, de « nouvelle économie taylorienne ». La conception du travail dans ces usines est entièrement orientée vers l'obtention de la qualité requise par l'entreprise électronique contractante, une réponse rapide aux changements d'exigences des clients et la transparence des processus de production et d'assemblage pour permettre le contrôle par le donneur d'ordre. Ces usines poursuivent la standardisation des processus de travail pour garantir l'uniformité des procédés à large échelle. Lüthje²⁰ souligne que le travail dans ces usines reste caractérisé par des tâches segmentées et l'étude des temps et mouvements. Cependant, par rapport aux préceptes de Taylor, deux différences sont précisées : la rémunération des opérateurs est réalisée sur la base des heures de travail et non des pièces réalisées (cette caractéristique s'explique en raison de lignes d'assemblage qui imposent le rythme de travail à l'opérateur), et le recours à des méthodes modernes de management de la qualité, imposées par les entreprises contractantes.

Finalement, la réflexion de Taylor apparaît tributaire du contexte socio-économique des États-Unis d'Amérique à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle : un pays qui se constitue par des vagues successives d'immigrants, dont peu parlent la même

18 C. FISHMAN, *The Wal-Mart Effect*, Penguin Books, New York, 2006.

19 *Ibid.*, p. 185.

20 B. LÜTHJE, « Global production networks and industrial upgrading in China : the case of electronics contract manufacturing », *East-West Center Working Papers Economics Series*, n° 74, Hawaii, 2004.

langue, dont le niveau d'éducation est très faible et dont l'expérience professionnelle se limite souvent aux travaux agricoles. Pourtant, loin de disparaître avec les évolutions du management, le taylorisme demeure profondément actuel. Il se diffuse avec les systèmes de management et leur survit. Il a, en réalité, depuis le début du ^{xx}^e siècle, effectué quatre migrations qui en font une doctrine encore très actuelle. Contrairement à une croyance commune, les méthodes d'organisation et techniques de gestion contemporaines ne remettent pas en cause les préceptes de Taylor : division du travail, étude scientifique des tâches, modes opératoires formalisés ou temps alloués. Bien au contraire, ces méthodes s'appuient souvent sur les préceptes de Taylor, voire intensifient et systématisent le taylorisme pour atteindre les objectifs de coûts, de qualité, de délais et de flexibilité.

IV

Finance et comptabilité

- 
- 16** « On ne gère bien que ce que l'on mesure »
 - 17** « Il faut laisser les marchés financiers s'autoréguler »
 - 18** « S'introduire en Bourse, quelle bonne stratégie de croissance ! »
 - 19** « Le financier a raison, le comptable a tort »
 - 20** « Cette entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! »
 - 21** « La "juste valeur", enfin une évaluation proche de la réalité »
 - 22** « L'audit est un gage de confiance »

16 « On ne gère bien que ce que l'on mesure »

Nicolas Berland, Catherine Chevalier-Kuszla,
Samuel Sponem

« Vous ne pouvez tout simplement pas gérer quelque chose que vous ne pouvez pas mesurer ¹. »

« Vous ne pouvez pas gérer sans mesurer et seul ce qui est mesuré est mis en œuvre. La mesure est l'antidote à l'ambiguïté, elle oblige à être clair sur des concepts vagues et elle oblige à agir ². »

Gérer est une activité sérieuse qui ne tolère pas l'approximation. Le gestionnaire qui se respecte se doit ainsi de « gérer en bon père de famille ». Pour contraindre les actions humaines, quoi de plus sage que d'encadrer les comportements par des mesures qui les rationalisent ? Il s'agit de dire le vrai, de faire triompher le rationnel sur les sentiments et les humeurs. Or, c'est bien connu, « les chiffres ne mentent pas » et imposent les faits comme des évidences têtues. Le bon gestionnaire est donc celui qui est capable de dompter la complexité de l'action organisée au travers d'un résumé chiffré. La comptabilité est devenue l'algèbre du droit. Le marketing, la communication, la gestion des ressources humaines, l'administration publique ne peuvent plus se passer d'outils métriques pour être réputés « bien gérés » et

1 Richard QUINN, *Vice President of Quality at Sears*, cité par J. H. LINGLE et W. A. SCHIEMANN, « From balanced scorecard to strategic gauges : Is measurement worth it ? », *Management Review*, n° 85, 1996, p. 56-61.

2 H. MICHAEL, « The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them », *MIT Sloan Management Review*, été 2007, p. 19-28.

efficaces. L'hôpital, les universités, l'armée ne sont plus préservés des pratiques de mesure chiffrée de leur performance, au lieu des traditionnelles modalités d'évaluation des politiques publiques jugées trop verbeuses. Le chiffre implacable surpasse la rhétorique.

Gérer et mesurer sont des notions dont la définition reste cependant problématique. Gérer signifie « administrer » une affaire pour le compte d'autrui mais aussi prendre en charge ses biens et ses propres affaires. L'action est alors tournée vers des objets. Mais gérer signifie également « diriger ». L'action devient alors résolument orientée vers la maîtrise des comportements humains. Son sens se rapproche alors de celui de « manager » et l'objet sur lequel s'exerce alors la gestion est l'homme.

La mesure est, quant à elle, une activité aussi vieille que l'humanité, liée à tous les domaines de l'activité humaine (scientifique, commerciale, industrielle, agricole, etc.) et fortement associée au progrès de la science. Cela lui confère une légitimité historique et sociale forte. Mais l'exercice de la mesure n'est pas aisé. Les mathématiciens qui ont développé une « théorie de la mesure » le savent depuis longtemps. Mesurer, c'est relier une grandeur à un symbole³. Trois types de grandeurs coexistent. D'abord, les grandeurs mesurables (longueur, capacité, angle, etc.), caractérisées par une relation d'équivalence, les grandeurs d'ordre (plus petit que, égal à, plus grand que) et des opérations (l'addition, la multiplication par un scalaire, etc.). Cette mesure nécessite la définition d'une unité (mètre, kilogramme, etc.) et le résultat de la mesure s'exprime en termes de multiple de l'« étalon » ou du « standard ». Existe aussi ce que l'on appelle les grandeurs repérables (la concentration, la dureté, l'intensité des tremblements de terre) qui ne peuvent être additionnées ou multipliées et nécessitent la définition d'échelles (l'échelle de Richter, par exemple). Enfin, il existe ce que l'on appelle les indicateurs, qui ne requièrent ni relation d'équivalence ni relation d'ordre, mais qui reposent sur des conventions sociales. Ils constituent un chiffrage de la valeur générale d'un ensemble de grandeurs liées (le quotient intellectuel d'un enfant ou le taux de satisfaction de la clientèle d'une entreprise). La gestion fait

3 M. NADI, G. PRIEUR et D. KOURTICHE, « L'enseignement de la mesure », in G. PRIEUR et M. NADI, *La mesure et l'instrumentation. État de l'art et perspectives*, Masson, Paris, 1995.

essentiellement référence au troisième type de grandeur, en la considérant abusivement comme une mesure – faisant ainsi référence aux sciences de la nature – alors qu'elle résulte d'un processus de « quantification » qui consiste à « exprimer et à faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé seulement par des mots et non par des nombres ⁴ ».

« On ne gère bien que ce que l'on mesure. » L'adage, s'il est de plus en plus présent, reste à ce jour simple maxime et non vérité scientifique. D'où vient cette obsession pour la mesure ? Quelles sont les finalités réelles de la mesure pour un gestionnaire ? Gère-t-on mieux parce que l'on mesure plus ? Gère-t-on « mal » ce que l'on ne mesure pas ? La mesure suffit-elle pour une bonne gestion ?

Mesure et gestion : d'une finalité scientifique à la conduite des organisations

La mesure est un des fondements du développement scientifique. Sans évaluation des phénomènes, aucune construction théorique valide ne semble possible, dans le domaine tant physique que social. La découverte scientifique repose sur la mise en œuvre d'une instrumentation qui permet ce que les épistémologues appellent une décentration, c'est-à-dire le détachement de l'observateur vis-à-vis de l'objet observé. La mesure permet ainsi de supprimer le relativisme subjectif en permettant le dépassement du seul jugement humain.

Science et gestion sont aussi intimement liées. Lord Kelvin, prix Nobel 1934, connu pour ses travaux en thermodynamique, inventa par exemple une mesure de température pour faire face à une question particulièrement problématique dans une brasserie : comment reproduire le processus idéal de fermentation de la bière en l'absence du brasseur expérimenté ? La connaissance et la reproductibilité du processus de fermentation, donc sa possible gestion, devaient passer par l'évaluation précise de la température au cours du *process* de fabrication. Pour lord Kelvin, la mesure est en fait à la base du processus de connaissance scientifique. Il affirmait ainsi que, « quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez

4 A. DESROSIÈRES et S. KOTT, « Quantifier », *Genèses*, vol. 58, n° 1, 2005, p. 2-3.

et l'exprimer en chiffres, vous connaissez ce dont vous parlez⁵ », formule souvent reprise, à tort et de manière abusive. Progressivement, « bonne gestion » et mesure deviendront indissociables.

L'utilisation de la mesure dans la conduite des organisations n'est pas nouvelle. On en trouverait ainsi des traces quatre mille ans avant notre ère en Mésopotamie⁶. Le développement de la comptabilité moderne dans l'Italie du Nord à partir du XIV^e siècle met la mesure au cœur des relations juridiques que l'entreprise entretient avec son environnement. La mesure comptable y est notamment utilisée comme un moyen de preuve des engagements passés entre contractants. C'est au XIX^e siècle, avec l'organisation scientifique du travail et sous l'impulsion des ingénieurs et des militaires, que la mesure prendra la place qu'elle tient aujourd'hui dans la conduite des organisations. À cette époque, en effet, les façonniers, qui étaient auparavant des artisans extérieurs aux entreprises, sont intégrés dans de grandes manufactures. Des transactions internes remplacent donc les transactions qui passaient auparavant par le marché et avaient un prix⁷. Du dénombrement des éléments de transaction à des fins juridiques, la comptabilité passe à la modélisation des phénomènes physiques de transformation de la matière en objets manufacturés pour permettre de prendre des décisions sur les différentes étapes du processus de production. La mesure, avec ses standards, permet l'appréciation des performances et la rationalisation. Aux unités physiques de masse ou de longueur sont ajoutées les unités de temps (de travail) avant de passer aux unités monétaires pour traduire les consommations de ressources. Au début du XX^e siècle, conjointement à la croissance de la taille et de la complexité des organisations américaines, les mesures comptables se perfectionnent pour devenir des outils d'orientation des comportements permettant la gestion à distance, la décentralisation (c'est-à-dire la délégation d'une parcelle de pouvoir par la direction en échange d'une responsabilité sur les résultats) et la gestion par exception (seuls les écarts importants par rapport aux prévisions

5 L. KELVIN, « Lecture to the institution of civil engineers », in *Popular Lectures and Addresses*, vol. 1, Macmillan and Co., Londres/New York, 1891, p. 80.

6 J.-G. DEGOS, *La saga de la comptabilité et de l'expertise comptable*, Édition Ordre des experts comptables, Paris, 2005.

7 H. T. JOHNSON et R. S. KAPLAN, *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

donnent lieu à des actions). C'est à cette époque qu'est né, dans la pratique, le contrôle de gestion, discipline qui met la mesure au cœur de la conduite des organisations⁸.

Le développement de la mesure dans les organisations s'est accompagné du développement de nouveaux métiers. Financiers, comptables, contrôleurs de gestion, par leur maîtrise de chiffres comptables, devenus le langage dominant et unificateur des grandes organisations, sont ainsi parvenus, notamment dans les pays anglo-saxons, à la tête des grandes entreprises.

La finalité objective de la mesure : représenter pour décider, agir et transformer

La mesure est liée à un travail de représentation des phénomènes observés. Elle aide donc à identifier des problèmes afin de prendre les bonnes décisions de gestion : un problème est résolu s'il est bien posé, c'est-à-dire si l'on en possède une bonne description *a priori*.

Ce qui est mesuré peut être intégré dans les représentations que les individus se font de l'organisation. Les systèmes de mesure, comme par exemple ceux qui sont portés par le contrôle de gestion, participent à la construction des structures de connaissance en fournissant des concepts (centre de responsabilité, productivité, rentabilité, satisfaction de la clientèle, marché, marque, etc.) et des relations de causalité théoriques utiles pour l'action⁹. Par exemple, si un vendeur accroît ses ventes de 20 %, il reçoit un bonus, si l'entreprise réduit ses actifs immobilisés, elle améliore sa rentabilité, si la société diminue le délai d'installation de ses équipements chez ses clients, elle améliore le taux de satisfaction de la clientèle. Les systèmes de mesure fournissent donc aux managers les moyens de compréhension des activités de leur organisation et leur permettent de communiquer sur ces activités. La mesure permet également la constitution de représentations partagées ou plutôt partageables, car la mesure est considérée comme « objective », décentrée de l'individu. Enfin,

8 A. D. CHANDLER, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988.

9 N. B. MACINTOSH et R. S. SCAPENS, « Structuration theory in management accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 5, 1990, p. 455-477.

en forçant à expliciter les relations entre phénomènes, elle peut favoriser l'apprentissage¹⁰.

En dépit des apports indéniables de la mesure en termes de connaissance, des questions restent en suspens.

La première porte sur la possibilité de limiter la connaissance dans les organisations à ce qui peut être mesuré. La mesure en gestion est très souvent de nature comptable et financière, du fait des obligations légales dans ce domaine. Or, ces mesures s'intéressent d'abord au passé et ne portent que sur ce qui peut être monétisé, en oubliant des éléments pourtant importants pour la performance à long terme d'une organisation : la qualité, la compétence, la confiance, l'innovation, etc. Il existe ainsi des connaissances tacites, notamment issues de l'observation, qui sont aussi utiles pour la réussite de l'organisation¹¹. De plus, ne sont facilement mesurables que les variables relatives à des objets non ambigus. Or la gestion demeure souvent le domaine de l'ambiguïté, notamment au niveau des objectifs assignés. Par exemple, une bouteille de bière est bien ou mal remplie, mais le goût de la bière est aussi plus ou moins agréable, plus ou moins constant. Le goût est évidemment plus subjectif, plus ambigu et donc plus difficile à mesurer. À l'ambiguïté des objectifs peut s'ajouter la méconnaissance des *process* de transformation. Le processus d'élaboration d'une activité est plus ou moins formalisé ou formalisable, donc mesurable¹². Certaines activités sont tellement formalisables qu'elles sont gérées par des robots grâce à des mesures. Pour d'autres, la faible standardisation nécessite une intervention humaine *ad hoc* ; le jugement sans mesure, par des experts du domaine, semble plus adapté. C'est la raison pour laquelle les médecins sont évalués par leurs pairs avant d'être évalués par de froides statistiques.

La seconde question porte sur la possibilité d'affranchir la mesure de la subjectivité. En effet, la subjectivité est difficilement contournable en gestion : d'une part, les mesures portent sur des données non nécessairement agrégeables et, d'autre part, les

10 P. LORINO, *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

11 I. NONAKA et H. TAKEUCHI, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

12 G. HOFSTEDE, « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting Organization and Society*, vol. 6, n° 3, 1981, p. 193-211.

interpendances entre mesures sont complexes. De plus, la mesure reste liée à l'observateur, collecteur mais aussi utilisateur de l'information, mesurée en fonction de finalités propres. La valeur de la mesure en gestion dépend largement des individus impliqués par la mesure et ses usages : la multiplication des mesures utiles à la gestion se heurte aux capacités cognitives des décideurs. Enfin, n'oublions pas que la mesure peut être au bout du compte « fausse », non fiable. L'origine de l'information est humaine et les individus peuvent, par négligence ou pour satisfaire leurs intérêts, influencer la mesure.

Les finalités politiques de la mesure : diriger et gouverner

Mesurer ne sert pas uniquement à clarifier une situation, à la résumer et à l'appréhender dans un format moins complexe. Mesurer permet également de faire converger les buts et de changer les organisations¹³. En effet, la mesure sert de support à des systèmes d'évaluation : elle est un puissant moyen d'incitation.

L'idée de mettre en œuvre un management par les chiffres a été formalisée dans les années 1950 autour des travaux de Peter Drucker, théoricien de la direction par objectifs. Il souligne notamment que la fixation d'objectifs mesurables permet de contrôler à distance le comportement d'autres personnes, de les responsabiliser et de les motiver. La mesure rend possibles à la fois le contrôle et l'autonomie des individus dans les organisations en permettant « de substituer la pratique d'un contrôle gestionnaire autonome à celle qui reposait sur la domination¹⁴ ». La mesure permettrait ainsi d'atteindre un « idéal » démocratique dans lequel la responsabilité de chaque individu est mesurée dans le cadre d'un contrat passé préalablement à l'action. Cette idée est aujourd'hui largement reprise dans le cadre des théories contractuelles de l'entreprise (théorie de l'agence, théorie des droits de propriété) qui font de l'organisation une simple somme de

13 C. CHEVALIER-KUSZLA, *Le rôle du contrôle d'organisation dans l'adaptation stratégique : étude comparée de processus de changement de systèmes de contrôle au sein d'entreprises de réseau publiques*, thèse de doctorat, université Paris-Dauphine, 1997.

14 P. DRUCKER, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, p. 131.

contrats entre individus. Ces théories ont récemment eu un fort impact dans le cadre de la réglementation sur la gouvernance.

La convergence des buts grâce à la mesure repose sur trois hypothèses principales. D'abord, une hypothèse sur l'homme. Celui-ci est vu comme n'étant motivé que s'il est évalué et récompensé en fonction d'objectifs chiffrés. Il est, de manière générale, considéré comme opportuniste et cherche d'abord à maximiser son bien-être, si nécessaire au détriment de l'entreprise. Or, à le considérer comme opportuniste, on le pousse à le devenir, à se centrer uniquement sur ce qui est mesuré et mesurable au détriment du reste, ou même à tenter de maquiller la mesure¹⁵. Ensuite, une hypothèse sur l'organisation. Dans le cadre de ce modèle, on considère, en effet, qu'il est possible de découper les organisations en « centres de responsabilité » ayant chacun un objectif chiffré, des moyens et un responsable. Or, si l'on découpe l'entreprise pour y réintroduire une forme de marché, on favorise la concurrence à la coopération entre les acteurs, coopération pourtant nécessaire à la réussite de l'organisation. On fait, enfin, une hypothèse sur le processus contrôlé en considérant que, pour chaque processus de l'organisation, il est possible de fixer un objectif mesurable et que, si le résultat dévie de l'objectif, il est possible d'agir sur les ressources ou sur le processus de transformation pour modifier le résultat.

Dans ce cadre, la mesure n'a pas besoin d'être juste mais doit seulement permettre d'influencer les acteurs. Il lui suffit de frapper les esprits. L'objectivité, traditionnellement associée à la mesure, se transforme alors en une subjectivité assumée. Mesurer est finalement un acte politique qui masque des rapports de force, véritables enjeux de la gestion. La mesure devient alors affaire de légitimation et de signification¹⁶. Celle-ci sert à promouvoir des points de vue ou à rationaliser *a posteriori* des choix pris en fonction d'autres critères. La mesure n'est plus alors l'apanage du bon gestionnaire, entendu au sens du « bon père de famille », mais l'outil du bon tacticien. Les chiffres ne sont plus acceptés comme

15 C. LAMBERT et S. SPONEM, « Corporate governance and profit manipulation : a french field study », *Critical Perspectives on Accounting*, 2005, vol. 16, n° 6, p. 717-748.

16 S. BURCHELL, C. CLUBB, A. HOPWOOD, J. HUGHES et J. NAHAPIET, « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, 1980, p. 5-27.

produit du vrai mais parce que l'émetteur du chiffre est crédible. Différentes interprétations étant possibles, différents chiffres pouvant être pris en compte, la mesure peut être utilisée comme un instrument politique, instrumentalisée pour faire valoir ses intérêts. Cela nous amène à modifier notre conception de la gestion. Si des conventions sont associées à la mesure, alors l'acte de gestion se déplace vers la manipulation de ces conventions. Être un gestionnaire est une fonction où le charisme, la force de conviction et la capacité à donner du sens à l'action, en résumé manager, sont tout aussi importants que la production de chiffres « vrais ». Le gestionnaire-manager est un manipulateur de symboles au rang desquels les chiffres occupent une place importante.

Parfois, les indicateurs prennent vie par eux-mêmes. Ils se réifient et ne sont plus l'objet de discussions. Une fois que la mesure a été imposée comme un outil de gestion, elle devient une chose, une boîte noire, qui a des effets en dehors du cadre dans lequel son concepteur l'avait produite. Le quotient intellectuel devient l'intelligence. Qu'importent les nombreuses recherches qui s'interrogent sur le type de compétences mesurées réellement et sur l'impact du bagage culturel dans la réussite de ces tests. Le nombre de publications des chercheurs, parce qu'il est facilement quantifiable, devient la production des chercheurs. Qu'importent la qualité « réelle » de ces publications et leur contribution à l'avancée des connaissances. De fait, des décisions seront prises à la vue de telles mesures. Le gestionnaire produit donc des chiffres qui lui échappent. Ces chiffres produisent des institutions autonomes, des concepts considérés comme réels, mais dont les effets ne sont plus maîtrisés par personne. La mesure n'est plus synonyme de bonne gestion mais de dérive bureaucratique. Ce qui n'était à la base qu'un moyen pour améliorer le fonctionnement des organisations devient une fin en soi : il faut faire monter (ou faire baisser, c'est selon) le chiffre, qu'importent les réalités sous-jacentes. La mesure peut alors prendre le pas sur la gestion, dans une espèce de simulacre dont l'utilité en tant que mythe rationnel est à rechercher en dehors de l'acte gestionnaire. Quand la mesure ne donne pas les résultats attendus, le plus simple pourra être d'essayer de changer de mesure.

Compter pour gérer ?

La mesure est souvent la première action de gestion à laquelle s'attelle le gestionnaire qui désire améliorer le fonctionnement de son organisation. Elle permet de classer les actions, les objets et les personnes les uns par rapport aux autres, et ainsi de définir des contributions respectives et des grandeurs qui permettent de décider et d'agir. Elle rend visibles de nombreux aspects de l'organisation, permet de synthétiser les grandes masses et de clarifier le complexe. Elle fournit des conventions et un langage pour le plus grand nombre. Elle permet de raisonner de manière abstraite, et donc de manière puissante. Toutes ces raisons font que la mesure gagne de plus en plus d'organisations et investit des champs d'où elle était étrangère jusqu'à présent. Mais les risques de la mesure sont nombreux : simplification de la réalité, coupure avec le terrain, irresponsabilités, manipulations, court-termisme, etc. Au final, ce qui compte est moins la mesure que le résultat de l'action engendrée par la mesure. Qu'est-ce qu'une bonne gestion ? De bons résultats ou une bonne mesure ? Ne faudrait-il pas se rappeler cette phrase attribuée à Albert Einstein : « Certaines choses comptent mais ne se comptent pas, d'autres peuvent se compter mais ne comptent pas » ?

17 « Il faut laisser les marchés financiers s'autoréguler »

Hélène Rainelli-Le Montagner

« La crise [financière actuelle] fera de nombreuses victimes. [...] J'espère que l'autorégulation, qui est le mécanisme fondamental d'équilibre de la finance globale, ne figurera pas parmi elles ¹. »

Un feu couvant sous la cendre : c'est un peu à cela que ressemble le débat sur la régulation financière. Que survienne une crise ou un scandale financier, les controverses ne tardent pas à se rallumer et retrouvent leurs hérauts. D'un côté du champ de bataille se tiennent les partisans les plus acharnés du laisser-faire. Pour eux, la seule régulation légitime est celle de la libre concurrence. « Les krachs [...] sont des désastres politiques qui ne sont pas générés par le jeu des transactions entre acteurs privés mais par les actions délibérément déflationnistes de quelque banque centrale, occupée à tenter de corriger ses erreurs précédentes en surréagissant dans la direction inverse ² », a ainsi pu écrire l'économiste Merton Miller, en digne représentant de la très libérale École de Chicago.

Face à eux, les interventionnistes poussent au contraire l'État à réagir en cas de crise et à proposer des solutions. Selon Michel

1 A. GREENSPAN, *Financial Times*, 16 mars 2008.

2 M. MILLER, « Do we really need more regulation on financial derivatives ? », *Selected Paper of the University of Chicago GBS*, n° 75, 1996.

Aglietta, économiste français et cofondateur de l'École de la régulation, « le processus [...] est caractéristique du capitalisme financier actuel, libéralisé et mondialisé. On passe de bulle en bulle puisque ce système n'est doté d'aucun frein interne ». En cas de crise, les banques centrales doivent donc « soit [...] consentir des concours exceptionnels pour éviter une paralysie des paiements, soit [se résoudre] à l'abaissement des taux d'intérêt pour faciliter le crédit ³ ».

S'il n'est pas facile d'y voir clair dans ce débat, c'est parce qu'il oppose souvent des arguments théoriques irréconciliables alors que la réalité pratique des marchés est plus nuancée. C'est aussi parce que, en français, la notion d'autorégulation est peu précise. Elle renvoie d'abord à l'aptitude du système financier à assurer sa propre stabilité sans avoir recours aux interventions des banques centrales. Mais elle suppose aussi la capacité de ses acteurs à se doter par eux-mêmes (c'est-à-dire sans le concours d'un régulateur externe) de règles et de normes qui, sans avoir force de loi, seront adoptées volontairement au titre des « bonnes pratiques ». Enfin, le débat est rarement posé à froid, ajoutant encore à la confusion. Comme le remarque Luigi Zingales ⁴, de l'université de Chicago, les gouvernants n'ont guère intérêt à tenter d'imposer aux marchés des règles nouvelles durant les périodes de boom financier : le ralentissement éventuel du marché qui s'ensuivrait leur serait directement imputé. La demande d'intervention augmente au contraire dans les périodes de krachs ou de difficultés. L'opinion publique s'exprime alors en faveur d'une réglementation plus stricte des agissements des acteurs de marché. De grandes institutions financières, au bord de la faillite, n'hésitent pas à solliciter l'aide des agences gouvernementales ou de l'État. Récemment, le président de la Deutsche Bank, Josef Ackermann, face aux conséquences de la crise des *subprimes*, appelait quant à lui à « une action concertée des banques, des gouvernements et des banques centrales », pour sortir le système financier de ses difficultés ⁵.

3 Le Monde, 2 septembre 2007.

4 Luigi ZINGALES, « The costs and benefits of financial market regulation », *Law Working Paper*, n° 21, European Corporate Governance Institute, 2004.

5 Le Monde, 20 mars 2008.

Reconnaître la cyclicité du débat sur la régulation amène à laisser de côté les postures générales un peu stériles sur ce qu'il convient de faire en théorie, pour aborder les choses d'un point de vue plus pragmatique. Or, en pratique, malgré tout le talent et l'influence sur les marchés financiers des théoriciens du laisser-faire, un constat s'impose : il n'existe sans doute pas de marchés qui soient plus réglementés que les marchés financiers. Pourquoi ? Comment ? Avec quels avantages et quels inconvénients ? Voilà trois questions auxquelles on peut tenter de répondre.

Pourquoi les marchés financiers sont-ils en pratique fortement régulés ?

Les principaux enjeux pratiques de la régulation des marchés financiers sont au nombre de trois : la protection des épargnants, la prévention du risque systémique et la concurrence entre les places financières.

S'il est indispensable, de l'avis général, de réguler les marchés financiers, c'est d'abord parce que ces derniers mettent face à face des petits épargnants et des professionnels en situation de supériorité informationnelle. Il importe de mettre les premiers en confiance, en se dotant de règles qui leur garantissent de n'être pas trompés par les seconds. C'est ainsi plus par nécessité que par hasard que le gendarme de la Bourse aux États-Unis, la célèbre Securities and Exchange Commission (SEC), a été créé en 1934, quelques années seulement après le cataclysme de 1929, pour rétablir la confiance des investisseurs dans les marchés. Comme la SEC, l'Autorité des marchés financiers (AMF) en France et leurs homologues des autres pays obligent les entreprises qui font appel public à l'épargne à la transparence sur leurs états comptables et à la divulgation d'un certain nombre d'informations sur leurs résultats.

Le second enjeu notable de la régulation des marchés financiers est la prévention du risque dit systémique. La référence ici encore est la crise de 1929, expérience grande nature, qui a montré comment la crise financière, en acculant à la faillite des grandes institutions, pouvait provoquer par effet de dominos des défaillances en chaîne, une réduction drastique du crédit (donc des liquidités) disponible pour l'économie et au final un

cataclysme économique aux conséquences politiques terrifiantes. Tous les régulateurs des pays développés gardent en mémoire cette catastrophe. La globalisation financière que le monde développé a connue depuis une vingtaine d'années ne fait par ailleurs qu'attiser leur inquiétude quant aux possibilités de propagation rapide du risque systémique d'un pays à l'ensemble des économies du monde. D'où l'interventionnisme des banques centrales dès qu'une crise s'annonce et la méfiance des différentes agences de régulation envers les pratiques financières qui leur paraissent susceptibles d'augmenter ce risque.

Le troisième enjeu est apparu à la faveur de la globalisation financière récente. Il concerne la concurrence à laquelle se livrent les principales places financières dans le monde. Les acteurs globaux ont tendance à jouer les pays les uns contre les autres, pratiquant ce qu'on appelle l'arbitrage réglementaire, c'est-à-dire le transfert des activités dans des pays à juridiction plus favorable. *A contrario*, la qualité de la régulation des marchés est susceptible d'attirer ou au contraire de détourner les investisseurs et devient, pour une place financière donnée, un élément de son avantage concurrentiel. Il s'agit de trouver un équilibre subtil entre le trop et le pas assez de contraintes que l'on fait peser sur les agents du marché.

Comment les marchés financiers sont-ils aujourd'hui régulés ?

On peut constater que tous les pays développés ont mis en place des modes de régulation des marchés financiers qui combinent, outre les interventions possibles des banques centrales, des mécanismes de régulation externe, le plus souvent paraétatiques, et des mécanismes d'autorégulation.

Aux États-Unis, on observe un modèle extrêmement fragmenté. Les marchés financiers sont placés sous l'autorité de la SEC, qui est le régulateur public. Elle supervise les dix organismes autorégulateurs⁶, c'est-à-dire les dix marchés dont les membres sont en charge de la définition et du respect des règles qui les

6 Au nombre desquels le Chicago Board Options Exchange, le New York Stock Exchange, ou le Chicago Mercantile Exchange.

régissent. L'autorité de la SEC ne s'étend pas aux marchés de produits dérivés, où c'est la Commodity Futures Trading Commission qui a compétence, tandis que les intermédiaires financiers, eux, sont sous l'autorité croisée de la SEC, de la Fed, du Trésor et du procureur de leur État. Les compagnies d'assurances sont réglementées au niveau de chaque État de la fédération.

Au Royaume-Uni, une longue tradition d'autorégulation a été interrompue à la suite des affaires Maxwell et Barings⁷, avec la création en 1999 d'un régulateur unique pour les marchés, les intermédiaires financiers et les compagnies d'assurances. La Financial Service Authority (FSA) est une institution non gouvernementale, financée par les entreprises qu'elle régule, mais responsable auprès du Trésor et du Parlement britannique. Le système de régulateur unique a aussi été adopté par l'Allemagne qui, en 2002, a créé la Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin), dont la mission est de garantir le bon fonctionnement, la stabilité et l'intégrité du système financier allemand.

En France, la réglementation des marchés est placée sous l'autorité de l'AMF, indépendamment d'un pôle prudentiel qui concerne d'une part les banques, sous l'autorité de la Commission bancaire, et d'autre part les assurances, sous celle de la Commission de contrôle des assurances. L'AMF est un organisme public indépendant et financièrement autonome. Sa mission est de « veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers et tout autre placement donnant lieu à appel public à l'épargne, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers⁸ ». Par ailleurs, la réglementation financière en France est régie depuis 2003 par la loi de sécurité financière (LSF), qui a réorganisé les instances de régulation, renforcé la protection des épargnants et remodelé l'exercice de la profession de commissaire aux comptes. Finalement, depuis novembre 2007, la France applique, avec les autres pays de l'Union européenne, la *Markets in Financial Instruments Directive* (MiFID), législation commune qui vise à

7 Au début des années 1990, Robert Maxwell avait organisé un important détournement de fonds des caisses de retraite de ses employés pour tenter de sauver son entreprise et soutenir artificiellement le cours de ses actions. La banque Barings, quant à elle, a disparu en 1991 suite aux agissements incontrôlés d'un trader sur le marché de Singapour.

8 Site de l'AMF.

renforcer la concurrence dans l'exécution des ordres passés sur les marchés financiers et à garantir une meilleure protection des clients⁹.

Au-delà des différences nationales, il s'agit pour les différentes agences de se répartir deux rôles majeurs : assurer le contrôle prudentiel sur les grandes institutions financières et garantir la protection des épargnants. Elles disposent pour cela de moyens préventifs. L'AMF, par exemple, peut donner ou refuser à tel fonds commun de placement l'autorisation d'investir dans tel ou tel produit complexe. Le régulateur bancaire définit la doctrine en matière de calcul et de gestion du capital réglementaire¹⁰. Les agences disposent aussi de moyens de contrôle effectifs. Les régulateurs bancaires, par exemple, procèdent à des vérifications *in situ*. L'efficacité réelle de ces contrôles est bien sûr une question récurrente. La faillite de la Barings a ainsi entraîné une réforme du contrôle bancaire au Royaume-Uni et lancé le processus de Bâle¹¹. Les scandales du début des années 2000 aux États-Unis ont montré que les règles d'information des épargnants, définies par la SEC, pouvaient être violées massivement. Se pose aussi la question des sanctions. Sur le délit d'initiés, par exemple, les autorités de marchés semblent parfois démunies. Difficile à détecter, encore plus à établir, l'utilisation d'informations privées pour s'enrichir en Bourse est interdite dans 80 % des pays disposant d'un marché boursier. Cependant, en 2004, seulement la moitié des précédents organismes avaient, dans leur histoire, lancé au moins une procédure pour délit d'initié¹².

9 Pour plus de détails sur la réglementation des marchés financiers, voir C. FOURNIER-EMONET et L. SAYEGH-GUERMAS, *La réglementation des marchés financiers européens*, Economica, coll. « Gestion Poche », Paris, 2007.

10 Le contrôle prudentiel des banques vise à s'assurer que les institutions financières disposent de capitaux propres adaptés aux risques qu'elles prennent.

11 Les processus de Bâle 1, puis 2 tentent, par le biais des banques centrales, de définir des règles internationales sur le capital réglementaire des banques.

12 D. BACH et A. NEWMAN, « Networks, politics and markets : the international diffusion of insider trading rules », *Working Paper*, 2007.

Quels sont les avantages et les inconvénients des différents modes de régulation des marchés financiers ?

Si l'on prend la notion d'autorégulation comme un système, les marchés financiers ont-ils la capacité de gérer leurs propres déséquilibres sans avoir à recourir à l'intervention des banques centrales ?

Malgré les affirmations de Merton Miller, l'expérience à la fois ancienne et récente amène à en douter. C'est ce qui explique la doctrine actuelle des banques centrales, qui n'hésitent pas à injecter massivement des liquidités lorsqu'un krach financier menace. On les voit aussi jouer le rôle de prêteurs en dernier ressort pour sauver des institutions financières au bord de la faillite, mais considérées comme *too big to fail*, « trop grosses pour faire faillite », parce que leur défaillance risquerait d'entraîner celle d'autres acteurs financiers et de précipiter une crise économique générale. Il s'agit en même temps de ne pas assumer trop ouvertement ce positionnement, afin de ne pas déresponsabiliser les acteurs du marché. D'où les contorsions célèbres d'Alan Greenspan (« Si vous avez compris ce que je viens de dire, c'est que j'ai dû mal m'exprimer ») ou de son successeur à la direction de la Fed, Ben Bernanke, en août 2007 : « Il n'est pas de la responsabilité de la Réserve fédérale – ni ne serait approprié – de protéger les prêteurs et les investisseurs des conséquences de leurs décisions financières. Mais les évolutions des marchés financiers peuvent avoir des effets importants ressentis par beaucoup à l'extérieur de ces marchés, et la Fed doit prendre ces effets en considération lorsqu'elle détermine sa politique¹³. »

Si l'on s'intéresse à l'autre sens du mot « autorégulation », qui définit la capacité des acteurs du marché à s'autodiscipliner en se dotant de leurs propres règles sans recourir à un régulateur externe, le problème est de savoir qui, de l'intervention publique ou des acteurs auto-organisés, est le plus efficace. L'avantage de l'autorégulation réside dans le fait qu'elle s'appuie sur l'expertise des spécialistes du marché et dans sa flexibilité face à l'émergence de produits, d'acteurs ou de problèmes nouveaux. Elle peut ainsi se révéler moins coûteuse que le recours à une agence

13 www.leblogfinance.com.

indépendante qui, pour être efficace, doit être dotée de moyens importants. L'inconvénient majeur réside dans la capacité des acteurs les plus puissants à mettre tout leur poids dans la balance et dans la difficulté qu'il peut y avoir pour un organe d'autorégulation à aller contre les intérêts de ses membres « plus égaux que les autres ». Au cours de la période récente, la globalisation financière a conduit à des formules mixtes, où l'autorégulation a sa part. S'il est difficile de se prononcer sur la meilleure manière d'aborder la question en général, quelques exemples peuvent aider à comprendre comment les choses se passent en pratique.

La régulation du marché des dérivés de crédit ¹⁴ résulte, par exemple, des interactions entre banques d'investissement et régulateurs nationaux et internationaux. Les banques, organisées au sein de l'International Swaps and Derivatives Association (ISDA), sont parvenues à établir entre elles un consensus sur les règles de marché (formes des contrats, règles de sortie, calcul des compensations entre contreparties, etc.). Mais elles ont aussi fait du lobbying sur la Commission bancaire et les régulateurs internationaux pour faire admettre la validité des dérivés de crédit comme instrument de diminution du risque bancaire. Ce sont bien sûr les banques les plus puissantes, celles qui avaient des ressources suffisantes pour organiser les actions nécessaires, qui ont influé le plus significativement sur le processus. Face à elles, il n'est pas certain que les banques plus petites ou le régulateur externe se soient toujours trouvés en position de force.

La loi Sarbanes-Oxley, qui réglemente les marchés d'actions aux États-Unis depuis 2002, résulte d'un processus très différent. Il s'agit d'une initiative parlementaire, adoptée sans concertation des acteurs, dans le contexte politique de l'émoi public consécutif aux affaires Enron et Worldcom. Nombreux sont ceux qui lui reprochent aujourd'hui d'entraîner des coûts exorbitants pour les entreprises américaines et de n'avoir qu'une efficacité douteuse quant à la prévention des scandales qu'elle vise officiellement à empêcher. On peut y voir la matérialisation d'un risque difficile à éviter lorsqu'on régule en situation de crise.

En conclusion, deux mécanismes semblent susceptibles d'améliorer la régulation des marchés financiers. Le premier

14 Les dérivés de crédit sont une innovation financière récente, qui permet à un prêteur de transférer le risque de non-remboursement de son débiteur sur une contrepartie.

réside, selon les vœux de Luigi Zingales¹⁵, dans une véritable politique d'évaluation de coûts et des avantages de la régulation, qui cependant n'est pas forcément facile à mettre en place *ex ante*. Dans le cas des dérivés de crédit par exemple, c'est après l'éclatement de la crise des *subprimes* que les insuffisances de la régulation bancaire, pourtant particulièrement sophistiquée¹⁶, sont apparues en pleine lumière. Le second relève de la responsabilisation des acteurs. Il se heurte, en pratique, à la nécessité de sauver le système en cas de débâcle générale, ce qui légitime une certaine sévérité *a priori* des régulateurs. Mais celle-ci est difficile à mettre en œuvre, en tout cas à un niveau purement national, dans le monde très globalisé de la finance.

Quoi qu'il en soit, l'expérience pratique et historique montre que, s'il est possible de s'interroger sur la part optimale qu'il convient de laisser à l'autorégulation, il n'y a guère de marchés financiers qui soient à même de produire seuls les mécanismes garantissant la sécurité du système et la protection des épargnants. Ceci admis, une voie de progrès pour la régulation financière serait peut-être d'éviter la succession de périodes de laisser-faire et de rerégulation selon un calendrier dicté par les crises financières.

« Défendre obstinément une libéralisation sans bornes, c'est surtout servir des intérêts particuliers. C'est d'ailleurs la pression de ces intérêts qui explique en partie la timidité des gouvernements européens, par rapport à toute mesure de régulation des marchés financiers¹⁷. »

15 Luigi ZINGALES, « The costs and benefits of financial market regulation », *art. cit.*

16 Voir les processus de Bâle 1 et 2.

17 Josef ZYSYADIS, parlementaire suisse, lors d'un débat sur la fiscalisation des transactions financières.

18 « S'introduire en Bourse, quelle bonne stratégie de croissance ! »

Jean-Charles Bagneris

« L'introduction en Bourse a pour vocation d'être un formidable accélérateur pour le développement d'une entreprise ¹. »

Certaines idées reçues sont d'autant plus pernicieuses qu'elles apparaissent souvent déguisées, au hasard de formulations tronquées ou sorties de leur contexte. Pis encore, elles peuvent s'appuyer sur des concepts parfaitement exacts, mais déformés, énoncés sans rigueur, en un mot, maltraités.

Ainsi, l'idée qu'une introduction en Bourse puisse être une étape stratégique de la croissance d'une entreprise est-elle parfaitement légitime... tant qu'elle reste énoncée rigoureusement. Elle est hélas trop souvent comprise comme : une introduction en Bourse est une étape logique de la stratégie de croissance des entreprises. Un discret pluriel, un adjectif apparaît, un autre disparaît et voilà la généralisation abusive lancée. Plus encore, on peut imaginer l'effet que produirait l'adjectif « nécessaire » à la place de « logique »...

Il n'est malheureusement pas rare de croiser l'affirmation selon laquelle s'introduire en Bourse constitue une stratégie de

1 JDN Management, « Entrée en Bourse : mode d'emploi », <http://www.journaldunet.com/management/0601/0601119bourse.shtml>.

croissance. Il est encore plus fréquent que cette idée soit sous-entendue dans des raisonnements liés au « nécessaire développement des marchés financiers », à la « sous-capitalisation en fonds propres des entreprises françaises », ou encore à la « lisibilité internationale ». Ces idées sont d'autant plus répandues qu'elles sont souvent anciennes : on peut ainsi toujours consulter sur Internet un plaidoyer vibrant pour le financement des PME françaises par la Bourse², reprenant ces idées, et daté de... 1982 !

Les développements qui suivent ont pour ambition de montrer que l'introduction en Bourse d'une société ne constitue en aucun cas une stratégie (*a fortiori* une stratégie de croissance), mais plutôt un moyen au service d'une stratégie qui doit être au préalable clairement définie. Par ailleurs, ce moyen n'est pas une sorte de remède miracle qui serait adapté à toutes les entreprises : l'introduction en Bourse n'est pas la réponse universelle à tous les problèmes de financement. L'introduction en Bourse est coûteuse, et les ressources nouvelles éventuellement obtenues le sont aussi. Enfin, l'opération n'est pas sans risques puisqu'une partie du capital de l'entreprise est désormais librement négociée, donc à portée d'éventuels acquéreurs « hostiles ».

L'introduction en Bourse n'est pas une stratégie

L'introduction en Bourse est une opération qui entraîne la cession d'une partie des actions de l'entreprise sur un marché financier, où elles feront dès lors librement l'objet de transactions³. Naturellement, les actions ainsi cédées le sont par des actionnaires existants, qui renoncent de ce fait à une partie (ou à la totalité) de leur participation. L'action est un titre financier dont les caractéristiques ont des conséquences sur deux dimensions stratégiques de l'entreprise : celle de son financement, naturellement, mais aussi celle de la gouvernance, c'est-à-dire du pouvoir. La décision de placer une partie de ces titres sur

2 J. SALWA, « Pour l'orientation de la Bourse vers le financement des entreprises », article fondateur du Conseil en ingénierie pour l'introduction en Bourse des PME-PMI (CIIB), <http://www.bourse-introduction.com/pourquoi.htm>.

3 Sur les techniques d'introduction en Bourse, voir J. TEULIÉ et P. TOPSACALIAN, *Finance*, 4^e éd., Vuibert, Paris, 2005, p. 307. Sur les aspects juridiques de celle-ci, cf. M. GOLDBERG-DAMON, « Le droit de l'introduction en Bourse », *Revue banque*, 2003.

un marché financier où ils seront librement négociés est donc bien d'ordre stratégique. Mais elle n'est pas pour autant une « stratégie » au sens propre.

On trouvera probablement autant de définitions de la stratégie que de manuels consacrés à cette discipline. Elles sont toutefois généralement concordantes. Voici ainsi celle que propose le *Strategor*⁴ : « Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Le même ouvrage précise que le domaine d'activité, ou segment stratégique, est un « ensemble pertinent, homogène du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation de ressources, à partir duquel on pourra construire la réflexion stratégique ».

Dans une autre veine, le *Stratégique*⁵ insiste sur le souci de l'obtention d'un avantage concurrentiel qui doit accompagner l'idée de stratégie.

Il est vrai que l'introduction en Bourse peut avoir pour effet indirect une augmentation de la notoriété de l'entreprise, en particulier en raison des obligations qui l'accompagnent (en matière de transmission d'information par exemple⁶). Toutefois, elle n'a pas de lien direct avec le choix ou la définition d'un domaine d'activité et le développement d'un avantage concurrentiel sur celui-ci. L'introduction en Bourse peut intervenir dans une stratégie, elle ne peut être constitutive de celle-ci.

Pour être plus précis, la modification de la géographie du capital et le possible accès à de nouvelles sources de capitaux qui accompagnent l'introduction en Bourse relèvent beaucoup plus des moyens que de la stratégie de l'entreprise. En effet, à quoi bon lever des ressources si l'on n'a pas de projets dans lesquels investir ces ressources ? Les sources de valeur sont dans les projets et non dans leur financement⁷. Cependant, le simple fait de s'introduire

4 J.-P. DETRIE, *Strategor. Politique générale de l'entreprise*, 4^e éd., Dunod, Paris, 1997.

5 G. JOHNSON, K. SCHOLES et alii, *Stratégique*, 7^e édition, Pearson Education, Paris, 2005.

6 Concernant les obligations d'information des émetteurs, voir le règlement général de l'AMF, livre II, http://www.amf-france.org/documents/general/8004_1.pdf.

7 Voir par exemple P. VERNIMMEN et alii, *Finance d'entreprise*, 6^e éd., Dalloz, Paris, 2005. On pourra ainsi lire, en exergue du chapitre 37 : « Un bon financement ne rattrapera jamais un mauvais investissement. »

en Bourse n'entraîne pas systématiquement un afflux de ressources nouvelles pour l'entreprise, c'est l'objet de la section suivante.

L'introduction en Bourse au sens strict n'apporte pas de ressources à l'entreprise

L'introduction en Bourse va permettre à l'entreprise d'accéder ultérieurement à des ressources « directement » sur le marché, sans passer par l'intermédiation d'un établissement de crédit. Ce dernier voit donc son rôle modifié et devient ingénieur financier, conseil dans la réalisation de l'opération.

Cet accès direct au marché a divers avantages, parmi lesquels on peut noter :

- un coût global de la ressource théoriquement plus favorable (disparition de la marge de l'intermédiaire) ;

- un volume potentiel de ressources théoriquement illimité.

En pratique, on considère que l'entreprise pourra lever des capitaux tant qu'elle sera capable de convaincre de la rentabilité des projets envisagés, comme on l'a vu à la section précédente.

Pour être rigoureux, il faut toutefois souligner que l'introduction en Bourse en tant que telle n'apporte pas nécessairement de ressources supplémentaires à l'entreprise. Il peut s'agir simplement pour les actionnaires de celle-ci de céder tout ou partie de leurs titres sur le marché. L'opération n'est donc pas neutre du point de vue de ceux-ci, puisqu'ils cèdent avec leur participation une partie de leur pouvoir et de leurs droits sur l'entreprise et ses profits. Dans ce cas, les titres sont vendus par les actionnaires, qui recueillent le prix de la vente. Il n'y a pas de transfert de ressources vers l'entreprise.

Pour autant, il est très fréquent que la société profite de l'opportunité pour réaliser une augmentation de capital et puisse ainsi recueillir des ressources supplémentaires. Il s'agit bien d'une opération distincte de l'introduction, même si elle est quasi simultanée : l'augmentation de capital est la vente par l'entreprise (et non plus par les actionnaires « anciens ») d'actions nouvelles (créées pour l'occasion). Les fonds ainsi levés sont cette fois bien recueillis par la société elle-même. Cette double opération présente d'autres avantages : elle permet d'augmenter le nombre

de titres en circulation. Les actions nouvelles ainsi émises pourront, en fonction des nécessités, être mises dans le public, pour augmenter le flottant, c'est-à-dire la part des titres non détenus par des actionnaires stables, et se conformer ainsi à la réglementation du marché. Elles peuvent au contraire être réservées à un ou des actionnaires de référence, afin de gérer au mieux le délicat équilibre entre l'ouverture au public et la gouvernance de l'entreprise (voir encadré).

L'importance de la liquidité sur un marché financier

Pour que les prix des transactions sur un marché se rapprochent le plus possible de ce qu'on pourrait appeler une « juste valeur » (ce que les Anglo-Saxons nomment *fair price*), il faut que celui-ci soit le plus liquide possible, c'est-à-dire que la fréquence des transactions soit élevée. En effet, si un ou plusieurs intervenants sont susceptibles de dicter leurs prix au marché (ils sont *price givers*, littéralement « donneurs de prix »), toutes les dérives sont possibles. Le meilleur exemple en est probablement le marché de l'art, puisque chaque œuvre y est par définition unique. Sur les marchés financiers, on souhaite au contraire que les intervenants soient à l'écoute du marché (ou *price takers*, « preneurs des prix ») de façon à ce qu'aucun d'entre eux ne soit en position d'influencer les cours en organisant la rareté (effet dit de *corner*). Dans le cadre de cet objectif, il semble clair que, plus les biens susceptibles de faire l'objet des transactions sont nombreux et semblables, mieux cela sera. On peut, pour s'en convaincre, comparer le marché des automobiles de collection à celui des véhicules les plus répandus.

Afin de garantir une certaine liquidité sur les marchés financiers, la réglementation de ceux-ci impose fréquemment un niveau minimum de flottant aux entreprises cotées. Le flottant est la fraction des actions de l'entreprise qui est réellement susceptible de faire l'objet de libre négociation, c'est-à-dire qui n'est pas détenue par des actionnaires qui se sont engagés à la conserver pendant une période définie. On appelle ces derniers des actionnaires de référence, et l'on parle parfois également de « noyau dur ». L'entreprise cotée

doit gérer un équilibre délicat entre les contraintes de flot-tant et la nécessité d'avoir des actionnaires de référence. En effet, la présence de ceux-ci garantit une certaine pérennité des décisions prises en assemblée et permet également dans une certaine mesure de se protéger d'opérations de rachats hostiles (puisqu'ils se sont engagés à ne pas vendre leurs titres).

En sens inverse, l'entreprise cotée a tout intérêt à garantir un niveau minimum de liquidité à ses actionnaires (potentiels), car cette liquidité leur assure de ne pas rester « collés » avec les titres s'ils souhaitent s'en défaire et de pouvoir réaliser la transaction au meilleur prix possible compte tenu des conditions de marché. Autrement dit, attirer des investisseurs, c'est aussi leur garantir qu'ils pourront « sortir » quand ils le souhaitent.

Il ne faut toutefois pas se leurrer : le succès de l'opération n'est pas automatique⁸ et les volumes engagés (et donc les ressources recueillies) ne dépendent pas uniquement de la volonté de l'entreprise. Le marché financier permet d'envisager des opérations dont la taille est sans commune mesure avec les possibilités des financements « classiques ». Encore faut-il convaincre les investisseurs, ce qui suppose un effort d'information important – et naturellement une (véritable) stratégie qui sera susceptible de les séduire.

L'introduction en Bourse n'est pas synonyme de croissance externe

La destination des capitaux levés sur le marché financier est en principe précisée dans la note visée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) qui accompagne toute opération de ce type, à la section « Buts de l'opération ». Cependant, tout investisseur habitué à la lecture de ces documents sait que les motifs invoqués sont toujours très larges et suffisamment vagues, pour au moins deux raisons : ne pas révéler les intentions de l'entreprise à ses concurrents et garder une certaine liberté quant à

8 A.-M. FAUGERON et E. GINGLINGER, « Introduction en Bourse, signal et émissions d'actions nouvelles sur le second marché », *Finance*, vol. 22, déc. 2001, p. 51-74.

l'utilisation des fonds. En fait, rien ou presque ne prédispose les capitaux ainsi recueillis à une stratégie de croissance interne plutôt qu'externe ou inversement, voire à d'autres utilisations (remboursement de la dette par exemple). Les capitaux levés seront utilisés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, quelle que soit celle-ci : stratégie de croissance, stratégie de repli sur le métier de base, refinancement, etc. En un sens, on retrouve ici le vieil adage selon lequel l'argent n'a pas d'odeur.

Des voix s'élèvent enfin, depuis quelques années, pour opposer la « financiarisation » des stratégies de l'entreprise et la croissance de celle-ci⁹. Les exigences de rentabilité « immédiate » des investisseurs contraindraient les gestionnaires de l'entreprise à favoriser une vision à court terme, contradictoire avec l'idée même de stratégie. De plus, cette exigence se traduit concrètement par un taux minimum de rentabilité des investissements plus élevé, donc une sélectivité plus importante. Moins d'investissements se traduiraient alors par une croissance plus faible¹⁰.

En tout état de cause, se confirme l'idée que le lien entre l'introduction en Bourse et la stratégie de croissance, s'il existe, ne procède aucunement d'une sorte d'automatisme, l'une entraînant l'autre obligatoirement. On a pu mettre en avant un certain nombre d'avantages de celle-ci, mais chaque médaille a son revers et il existe aussi de possibles inconvénients à une telle opération.

L'introduction en Bourse est coûteuse et peut être risquée

L'introduction en Bourse, on l'a vu, permet à l'entreprise d'accéder directement au marché financier pour y chercher des ressources, que ce soit sous forme d'endettement ou de capitaux propres. Naturellement, ces ressources ne sont pas gratuites, mais elles sont en théorie moins coûteuses que les ressources intermédiées, c'est-à-dire celles qui sont obtenues par l'intermédiaire d'un établissement de crédit. Toutefois, cet avantage se

9 Pour une excellente analyse, voir L. BATSCH, *Le capitalisme financier*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2002.

10 Ch. MOUSSU et M. TROEGE, « Introduction en Bourse : les controverses », *Les Échos*, 25 avril 2001.

paie : l'introduction en Bourse engendre des frais au moment de l'opération proprement dite, mais également par la suite, pendant la vie du titre sur le marché.

La procédure d'introduction entraîne des frais, versés sous forme de commissions à l'établissement chargé d'organiser et de monter l'opération pour l'entreprise¹¹. Ces commissions comprennent le plus souvent une partie fixe et une partie variable. La rémunération couvre le montage de l'opération (l'ingénierie financière), mais également dans la plupart des cas une garantie de placement par laquelle l'établissement de crédit garantit le placement des titres auprès du public et s'engage éventuellement à prendre le reliquat. Le caractère fixe plus variable des commissions rend évidemment l'opération d'autant plus intéressante que le montant mis sur le marché est élevé et, surtout, l'interdit aux trop petites structures.

Par ailleurs, les obligations d'information qui incombent à l'entreprise par la suite entraînent également des frais qui là encore ne seront supportables que par une structure d'une taille minimale.

De plus, la mise sur le marché d'une fraction importante des actions de l'entreprise n'est pas sans risques, puisque celles-ci sont désormais librement cessibles : aucun agrément des actionnaires en place, du conseil d'administration ou d'une autre structure de gouvernance n'est nécessaire pour en faire l'acquisition. Ceci la rend potentiellement vulnérable à une opération hostile de prise de contrôle¹². En pratique, ces opérations sont fortement réglementées, en particulier en ce qui concerne l'information au fur et à mesure du franchissement de paliers ou de seuils de détention par le ou les acquéreurs. L'entreprise dispose de plus d'un certain nombre d'outils lui permettant soit de prévenir ces attaques, soit de se défendre. Ici encore, il faudra trouver un équilibre entre ces protections qui, d'une manière ou d'une autre, visent à concentrer le pouvoir dans les mains des actionnaires de référence et le maintien de bonnes relations avec les actionnaires dits

11 On trouvera une description détaillée du rôle des intermédiaires dans D. GOYEAU et A. TARAZI, *La Bourse*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2006.

12 Sur les stratégies de défense des entreprises qui s'introduisent en Bourse, voir J. FIELD et L. KARPOFF, « Takeover defenses of IPO firms », *Journal of Finance*, vol. 57, n° 5, oct. 2002.

minoritaires (le public), de plus en plus souvent organisés en associations et attentifs à leurs droits.

Enfin, il convient de remarquer que l'une des problématiques relatives aux introductions les plus étudiées en finance ¹³ est celle de la sous-performance à long terme des entreprises qui font le choix de s'introduire en Bourse. La question est importante, car cette mauvaise performance réduit ou annule les avantages présumés tels que l'augmentation de notoriété et la facilité d'accès à de nouvelles ressources ¹⁴.

Finalement, l'introduction en Bourse est trop souvent associée à la stratégie de croissance de l'entreprise pour masquer l'absence d'une réelle stratégie. Les exemples sont nombreux, que l'on évoque le développement vite abandonné d'« introducteurs professionnels » autour des Bourses régionales à la fin des années 1980 ou, plus récemment, la célèbre « bulle » Internet. Dans un cas comme dans l'autre, la perspective hasardeuse d'une rapide plus-value a généralement tenu lieu de stratégie, avec les résultats que l'on sait.

Il reste que la Bourse est un outil aujourd'hui indispensable à l'économie, que ce soit pour son rôle dans l'échange de capitaux, largement évoqué ci-dessus, ou pour celui plus méconnu de l'échange de risques au travers des marchés dérivés. Dans un cas comme dans l'autre, elle est un moyen important au service des stratégies des entreprises, en particulier pour financer la croissance.

13 Pour une bonne revue de la littérature consacrée aux introductions, voir P. SENTIS, « Introduction en Bourse, quelles stratégies pour l'entreprise candidate ? », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, octobre 2005.

14 T. LOUGHRAN et J.-R. RITTER, « The new issues puzzle », *Journal of Finance*, vol. 50, n° 1, mars 1995. Pour le cas français, on lira par exemple B. F. LELEUX, « Post-IPO performance : a French appraisal », *Finance*, vol. 14, février 1993.

19 « Le financier a raison, le comptable a tort »

Jacques Richard

« Pour toute méthode de mesure de la performance qui dépend de données comptables, il vaut mieux espérer que les chiffres utilisés sont corrects. Hélas, la plupart du temps ils ne sont pas corrects mais biaisés ¹. »

La critique systématique de la comptabilité est un « sport » pratiqué par la plupart des ouvrages de gestion financière et d'économie. Les « biais comptables » sont devenus une des idées communément reçues de ces deux disciplines : les financiers et les économistes auraient une théorie, alors que les comptables non seulement n'auraient pas de théorie, mais auraient une pratique qui fausse les performances !

Pour les économistes et les financiers, la cause des comptables est pratiquement perdue : la seule solution qui pourrait leur permettre de sauver la face et d'échapper à leurs « erreurs » serait de renoncer à leurs calculs traditionnels, notamment de l'usure des actifs (l'amortissement), pour adopter l'usage de calculs empruntés à la discipline financière et économique : les comptables « devraient s'efforcer de faire correspondre le schéma d'amortissement à un rythme d'amortissement économique

1 R. A. BREALEY et R. C. MYERS, *Principes de gestion financière*, 7^e édition, Pearson Education, Paris, 2003, p. 366.

représentatif². Mais, généralement, les malheureux comptables ne saisissent pas la perche (corde ?) qui leur est « aimablement » tendue : aussi, « la plupart du temps », leurs chiffres sont-ils biaisés.

Les étudiants et les praticiens de la gestion et de l'économie sont donc invités à délaissier la comptabilité ; quand on connaît la puissance pédagogique et l'aura des ouvrages concernés – l'ouvrage de Brealey et Myers est l'un des manuels de gestion les plus usités au monde –, on ne peut que s'étonner que la discipline comptable et surtout la pratique comptable résistent encore.

Cette résistance des comptables est d'autant plus intrigante que la charge contre eux ne date pas d'aujourd'hui ; dès 1965, Harcourt, un économiste anglais, publie un article séminal dans la prestigieuse revue *Oxford Economic Papers*, intitulé « The accountant in a golden age³ ». Il y exprime l'essentiel des idées sur la question, qui vont être reprises ensuite, pratiquement telles quelles, par de nombreux articles et ouvrages, y compris celui de Brealey et Myers.

En fait, ces thèses sont dénuées de fondement scientifique.

Sur la base d'articles écrits antérieurement⁴, analysons dans un premier temps la teneur des erreurs des économistes et des financiers, puis essayons d'expliquer pourquoi ces spécialistes de la gestion persistent dans leurs « biais », en dépit de nombreux articles de théoriciens défenseurs de la comptabilité.

2 R. A. BREALEY et R. C. MYERS, *op. cit.*, p. 377 ; on notera que l'amortissement prétendu « économique » est en fait un amortissement financier qui permet d'obtenir des valeurs actuarielles (voir *infra*) sans rapport avec celles de la comptabilité : cet amortissement ne reflète pas l'usure des biens.

3 G. C. HARCOURT, « The accountant in a golden age », *Oxford Economic Papers*, New Series, vol. 17, n° 1, 1965, p. 66-80.

4 J. RICHARD, « Une opposition contestable, celle des rentabilités comptable et financière », in J. HAMON et B. JACQUILLAT, *Recherches en finance du CEREQ*, Economica, Paris, 1994, p. 71-83 ; J. RICHARD, « Une réplique aux thèses de W. H. Beaver sur la comptabilité d'inflation », *Cahier de recherche du CEREQ*, n° 8512, université Paris-Dauphine, 1985 ; J. RICHARD, « Dix thèses sur la comptabilité de l'écart d'acquisition », t. 12, 13^e Congrès de l'AFC, 1992, p. 256 ; C. COLLETTE et J. RICHARD, *Les systèmes comptables français et anglo-saxons*, Dunod, Paris, 2002 ; J. RICHARD et C. COLLETTE, *Système comptable français et normes IFRS*, Dunod, Paris, 2006.

Les erreurs des économistes et des financiers

Les questions principales portent sur le concept de capital, les hypothèses relatives au réinvestissement du capital et le mode d'agrégation des taux de rentabilité.

La première erreur des critiques de la comptabilité porte sur le concept de capital. Dès 1965, Harcourt assimile le capital comptable au montant des actifs achetés lors des investissements, diminués de leurs amortissements. Il compare ensuite les bénéfices comptables périodiques à ces actifs nets pour déterminer les taux de rentabilité comptables et montre leurs biais : tous ses « successeurs » feront de même. Le problème est qu'aucun comptable ne calcule la rentabilité de cette façon et ce pour deux raisons :

- premièrement, le capital (ou capitaux propres)⁵ n'est pas un actif mais un passif constitué par les apports et/ou réinvestissements des capitalistes : les comptables ont admis depuis longtemps que le capital n'est pas un actif concret, comme une machine, mais une valeur abstraite bourgeonnante⁶ ;
- deuxièmement, ce capital ne varie pas en fonction des amortissements pratiqués mais en raison des résultats comptables (bénéfices ou pertes).

Il est évident que, si on ne tient pas compte des définitions des comptables, on peut raconter des romans sur ce qu'ils font. En fait, bon nombre d'économistes et de financiers n'ont pas compris la méthode comptable ou se refusent à la comprendre et raisonnent en fonction de leur propre vision, selon laquelle le capital est un actif concret. Cette faute originelle invalide toutes les critiques qu'ils peuvent adresser à la comptabilité, quelle que soit la sophistication des modèles mathématiques qu'ils déploient pour affirmer leurs thèses.

La deuxième erreur a trait aux modalités de réinvestissement des capitaux engrangés au cours de l'investissement. Les économistes et les financiers, du fait de la formulation mathématique qu'ils adoptent pour calculer « leur » rentabilité financière, font

5 On raisonne ici hors endettement pour simplifier.

6 Irving FISHER avait attiré l'attention de ses collègues sur le fait que les comptables ont une conception du capital différente de celle des économistes ; mais il n'a pas été écouté.

l'hypothèse que les flux de trésorerie dégagés au cours d'un projet d'investissement sont réinvestis au taux de rentabilité moyen du projet d'investissement lui-même, ou au coût du capital, c'est-à-dire à la rentabilité exigée en moyenne à une époque donnée par les marchés financiers. Il est clair que, si l'on veut comparer la méthodologie comptable avec la méthodologie éconómico-financière, il faut adopter la même hypothèse de réinvestissement sauf, évidemment, à trouver des « biais » ! Ce point avait déjà été souligné par Vatter dès 1966⁷. Mais les financiers et les économistes auteurs des articles concernés ne voient pas ce problème ou font comme s'il n'existait pas et calculent les « rentabilités comptables » sans prendre en compte les mêmes hypothèses de réinvestissement que pour le calcul des rentabilités financières, ce qui évidemment provoque des biais par rapport à ces dernières⁸ !

La troisième erreur des économistes et des financiers porte sur l'agrégation des taux de rentabilité observés pour un investissement donné tout au long de sa période de vie. Tout investissement donne lieu à un débours de capital initial et à l'apparition d'un capital final, égal au capital initial majoré des flux nets de trésorerie accumulés au cours de l'investissement ; normalement, sans être un spécialiste de la question, on peut comprendre que, compte tenu de l'identité des phénomènes économiques mesurés :

- l'investissement initial est exactement le même en économie (finance) et en comptabilité ;
- le solde de capital accumulé (en fin d'investissement, égal à l'investissement initial et aux réinvestissements) est aussi le même.

Le problème est que, sur la base de données initiales et finales identiques, les économistes (financiers) et les comptables procèdent à des calculs de performance différents. Les économistes et les financiers calculent un taux de rentabilité moyen (TIR : taux interne de rentabilité) en prenant en compte l'ensemble des données de l'investissement sur toute la période considérée,

7 W. VATTER, « Income models book yield and the rate of return », *The Accounting Review*, vol. 41, n° 4, 1966, p. 681-698.

8 On notera que, si des dividendes sont distribués, il faut, pour calculer des taux de rentabilité comptables comparables à ceux qui résultent du calcul économique et financier, tenir une comptabilité de ces dividendes et la consolider avec celle qui concerne les flux réinvestis dans l'investissement initial (J. RICHARD, 1994, *loc. cit.*).

tandis que les comptables décomposent la période globale en sous-périodes, en attribuant à chaque période un morceau (« amortissement ») de l'investissement initial pour lui comparer les recettes nettes (produits) de la période considérée.

Intuitivement, on pourrait penser que les comptables et les économistes (financiers) se « rejoignent », les premiers ayant le mérite de proposer une décomposition périodique de la rentabilité globale moyenne présentée par les seconds. En fait les économistes (financiers) estiment pouvoir démontrer qu'il est impossible d'agréger les taux de rentabilité comptables des différentes périodes pour retrouver le TIR (la rentabilité moyenne globale). Cette thèse est notamment soutenue par l'une des sommités de la science financière moderne : William Beaver⁹. Le raisonnement s'appuie non seulement sur les biais dont nous avons parlé précédemment mais aussi sur le fait que l'utilisation de moyennes arithmétiques pour agréger les taux périodiques comptables débouche sur une impasse : on ne retrouve effectivement pas le TIR en faisant la moyenne arithmétique des taux de rentabilité comptables !

Mais nombre de théoriciens de la comptabilité¹⁰ ont montré qu'il est possible d'agréger les taux de rentabilité comptables pour retrouver le TIR en utilisant non pas une moyenne (simple) arithmétique mais une moyenne plus complexe, la moyenne quadratique. Ils ont également montré que l'agrégation est indépendante de la méthode d'amortissement retenue : cet amortissement comptable peut donc obéir à diverses théories comptables, « statique » (en valeurs de vente), « dynamique » (en coût historique), « fiscale », notamment, qu'il convient de ne pas mettre dans le même panier, comme le font beaucoup d'ouvrages de

9 W. BEAVER, *Financial Reporting : an Accounting Revolution*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989.

10 X. XERRI, « Le calcul du taux de profit », *Cahier du Centre d'études et de recherches marxistes* (CERM), n° 118, 1974 ; J. KAY, « Accountants too could be happy in a golden age ; the accountant rate of profit and the internal rate of return », *Oxford Economic Papers*, New Series, vol. 28, n° 3, novembre 1976, p. 447-460 ; R. BRIEF et K. V. PEASNELL, *Clean Surplus. A Link Between Accounting and Finance*, Garland Publishing, New York et Londres, 1995 ; C. PIERRAT, « Options comptables ; conséquences sur la détermination et la signification des taux de rentabilité », Congrès de l'AFC, 1993.

finance, lorsqu'on veut juger de la pertinence des données comptables périodiques en fonction de tel ou tel objectif ¹¹.

Pourquoi les économistes et les financiers persistent-ils dans leurs erreurs ?

Nous venons de montrer qu'une littérature comptable francophone témoigne du fait qu'il n'y a pas de biais comptables systématiques et qu'on peut agréger les taux de rentabilité comptables pour retrouver le TIR cher aux financiers : les taux comptables sont donc aussi « bons » que les taux de rentabilité financiers ! Il est vrai que, dans le monde que nous connaissons, un article qui n'est pas rédigé en anglais est voué au « silence », quelle que soit sa valeur. Le cas du Français Xavier Xerri est exemplaire. Il propose dès 1974 (avant Kay) une formule d'agrégation des taux de rentabilité comptables. Mais Xavier Xerri cumulait deux handicaps : il écrivait non seulement en français mais, de surcroît, dans une revue marxiste ! Son article séminal n'a, à notre connaissance, jamais été cité (sauf par nous-mêmes).

Cependant, une riche littérature comptable anglophone montre également que la méthodologie comptable est aussi robuste que la méthodologie économique (financière) pour le calcul des rentabilités. Pourquoi donc l'idée reçue des « biais comptables » continue-t-elle à faire son chemin dans les ouvrages d'économie et de finance ? Proposons trois réponses, de portée inégale.

Une première réponse pourrait être le manque de familiarité des économistes et des financiers avec la littérature théorique comptable. Cette thèse nous paraît fragile. Certes, il est vraisemblable que, pendant un certain temps, les articles des théoriciens de la comptabilité défendant la possibilité d'agréger les taux de rentabilité comptables ont pu échapper à la connaissance des

11 Soulignons à ce propos qu'il est de bon ton dans la plupart des ouvrages de finance de critiquer l'amortissement rapide de certains investissements, notamment incorporels ; cette critique se fait sans référence à l'histoire et au principe de prudence ; en fait, les financiers et leurs émules comptables de l'IASB feraient bien, à l'heure de la crise des *subprimes*, de revoir leur attitude critique à l'égard de ce principe traditionnel de la comptabilité ; au demeurant, et c'est l'essentiel, les différences de *timing* des amortissements sont sans influence sur le calcul de la rentabilité globale.

intéressés. Mais, comme ces articles datent, pour la plupart, des années 1970-1980, l'absence d'information devient difficile à croire au fur et à mesure que le temps passe.

Une deuxième réponse pourrait être la volonté des économistes et surtout des financiers de dénigrer la discipline comptable au profit de leurs champs disciplinaires. Pour qui connaît un peu l'histoire des rapports (tendus) entre les départements de finance et de comptabilité au sein des universités et des entreprises, cette question n'est visiblement pas une vue de l'esprit.

Une troisième explication, fondamentale de notre point de vue, de l'ire des économistes et des financiers « modernes » contre les comptables réside dans le fait que ces derniers, pour ce qui concerne la mesure du résultat distribuable, continuent à présenter une vision théorique et pratique de l'entreprise dans laquelle la valeur résulte d'une accumulation progressive, mais irrégulière, de résultats fondés sur la production et les ventes effectivement réalisées. Cette accumulation des résultats réalisés, qui s'inscrit dans le contexte des doctrines économiques classique et marxiste, ne convient pas aux économistes et aux financiers « modernes », pour qui la valeur ne peut être fondée que sur un mécanisme d'actualisation des flux de trésorerie potentiels générés par le marché. Comme le montrent également Biondi, Chambost et Klee ¹², les économistes et les financiers modernes ne peuvent supporter que l'enregistrement de la valeur doive attendre la constatation de la production et des ventes alors que les comptables traditionnels, qui suivent l'adage « on ne vend pas la peau de l'ours avant de l'avoir tué », se font une règle de respecter le principe de réalisation (un résultat n'est acquis que s'il correspond à une vente) pour mesurer le profit distribuable, et distinguent soigneusement les résultats acquis des résultats prévisionnels. En outre, le but des financiers, avec leur méthode d'évaluation, est de lisser au maximum les résultats pour assurer une régularité de l'obtention des dividendes ; ceci n'a rien à voir avec les fluctuations « hideuses » liées aux à-coups de la production et des ventes que les comptables continuent d'enregistrer.

12 « La "juste valeur", enfin une évaluation proche de la réalité », dans le présent ouvrage.

Les « biais » de la finance

Les « biais comptables » dont se font l'écho un grand nombre d'ouvrages de gestion financière et d'économie sont devenus une idée reçue¹³. Celle-ci n'a pas de base scientifique ; elle est le produit d'une méconnaissance de la méthode comptable, à laquelle s'ajoutent des conflits de doctrine économique et, de façon plus terre à terre, des questions de pouvoir et de prééminence dans la société. S'il est vrai que la comptabilité comporte des biais (mais pas ceux dont il est question ici)¹⁴, la « science » de la finance a aussi ses biais, notamment dans ses rapports avec la comptabilité. Ne serait-il pas temps que ses utilisateurs en soient conscients ?

13 Il y a d'autres idées reçues sur la comptabilité : elle serait tournée vers le passé ; elle serait incapable de prendre en compte la valeur du temps ; elle méconnaîtrait le coût du capital ; elle serait incapable de rendre compte des investissements immatériels (J. RICHARD et C. COLLETTE, *op. cit.*, 2006).

14 La comptabilité (comme la finance) continue notamment d'ignorer le capital naturel et le capital humain, tout en donnant la prépondérance aux intérêts des actionnaires.

20 « Cette entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! »

Marie-Astrid Le Theule, Nicolas Praquin

« Performance des entreprises en 2007 : en cette période de publication des résultats des entreprises, on constate que l'année 2007 a été une excellente année pour de nombreuses entreprises qui ont annoncé des bénéfices supérieurs aux attentes ¹. »

Quand on dirige une entreprise, il est nécessaire de connaître son « état de marche » (pertes ou bénéfices, niveaux de l'investissement et de l'endettement) pour améliorer sa gestion et la situer par rapport aux autres. Comment connaître sa situation ? Un langage comptable a été développé ; il permet de suivre les opérations une à une et de déterminer un « bénéfice ».

Pour certains, ce bénéfice traduirait la performance de l'entreprise de manière objective. En effet, la comptabilité est une technique très normée, fondée sur l'arithmétique, qui paraît pouvoir donner avec précision le résultat et donc la performance de n'importe quelle entreprise ². Est-ce si simple ? En 2001, Worldcom est le numéro deux mondial des télécommunications (20 millions d'abonnés dans 65 pays). À cette date, ses comptes présentent un résultat positif de 1,5 milliard de dollars et, pour le premier semestre 2002, de 130 millions de dollars. En juillet 2002, des manipulations comptables sont découvertes : 11 milliards de

1 Infos-marketing, 5 mars 2008.

2 Nous ne traitons pas dans cet article de la multiplicité des sens du mot « performance ».

dollars de résultats sont totalement fictifs ; Worldcom est déclaré en faillite. Le résultat ne serait-il donc pas garant d'objectivité et par conséquent de performance ?

Faire des bénéfices : un choix de politique comptable ?

S. Lampion, sculpteur de son état, est l'unique héritier d'une grosse affaire familiale fondée il y a cinquante ans. Le notaire lui a remis les comptes de l'entreprise, constituée d'une société mère et de ses filiales. Son oncle devait être un homme bien impécunieux ou bien maladroit : les pertes se sont accumulées année après année. S. Lampion décide donc de contacter le directeur comptable et de prendre des notes au cours de ces conversations. Voici l'extrait de son carnet de bord.

Le directeur comptable, C. Barrême, est un homme direct : « Monsieur, étant donné qu'il y a un changement de direction, je voudrais connaître vos objectifs. Souhaitez-vous démontrer que la performance de l'entreprise s'améliore nettement ou qu'elle reste mauvaise ? »

Un comptable qui s'intéresse à la stratégie, c'est amusant, me dis-je.

« Votre oncle était ce que l'on appelle un "honnête homme". Il voulait juste vivre confortablement de son activité, mais cherchait à ce que la comptabilité reflète la situation économique de l'entrepreneur qu'il était. Les théoriciens de la comptabilité auraient dit qu'il tenait une comptabilité de type dynamique³, telle qu'elle a toujours majoritairement existé dans l'histoire des entreprises. Il souhaitait donc pouvoir utiliser sa comptabilité pour calculer des coûts et fixer des prix en conséquence. Il était en fait un directeur comptable qui s'ignorait : prudent de nature, il ne manquait pas d'anticiper – voire d'exagérer – les risques futurs. Il m'incitait toujours à réduire le bénéfice par de nombreuses dépréciations (perte momentanée de valeur) ou d'importants

3 La comptabilité dynamique a deux grandes caractéristiques : l'évaluation en valeur-coût – c'est-à-dire le prix payé à la date d'acquisition – et la notion d'actif qui est liée à la possibilité d'étaler le coût d'un investissement productif sur sa durée probable d'utilisation. Pour de plus amples développements, cf. J. RICHARD, « Comptabilités et pratiques comptables », Dalloz, Paris, 1996.

amortissements (perte définitive de valeur). La situation économique est devenue tendue ces dernières années avec la concurrence étrangère ; cependant, il voulait rester indépendant et n'a jamais ouvert son capital à des investisseurs extérieurs. Depuis la mort de votre oncle, la situation n'a fait qu'empirer. J'ai pris la liberté de vous faire rencontrer des investisseurs étrangers prochainement. Par la suite, il vous faudra également rencontrer d'autres parties prenantes, tels le commissaire aux comptes, l'administration fiscale, des sous-traitants ou des représentants syndicaux. Il vous faut réfléchir à la performance que vous voulez afficher.

– La réponse est évidente : d'après ce que vous me dites, notre entreprise n'est pas performante, elle ne fait pas de bénéfices, lui répliquai-je.

– Vous savez, ce ne sont que des chiffres. La question est plutôt de savoir quelle est votre stratégie pour l'entreprise et donc quel type de performance vous souhaitez afficher. »

Il m'épuise, pour moi, performance égale bénéfice, me dis-je. J'interromps brusquement le rendez-vous, prétextant un appel urgent.

La comptabilité comme représentation de l'entreprise

Voilà deux jours que je suis plongé dans la comptabilité. Ses mécanismes me paraissent simples. Il faut des ressources ; celles-ci peuvent être réversibles, tels les apports des actionnaires que l'on peut rembourser, les emprunts et les fournisseurs qu'il faut payer ; elles peuvent également être irréversibles, tels les ventes ou tout ce qui y ressemble (intérêts sur placements, etc.). Ces ressources sont employées pour faire « tourner » l'entreprise ; il y a donc des emplois réversibles (les immobilisations – biens durables de l'entreprise : immeubles, machines de production, matériel, etc. – que je peux revendre, les stocks qu'il faut également utiliser, les clients qui vont nous payer, la banque ou la caisse) et des emplois irréversibles qui sont des consommations définitives (les marchandises achetées, le loyer, le téléphone, les honoraires, etc.). Je me fais le petit schéma ci-après :

Approche économique	EMPLOIS (l'utilisation de mes moyens)	RESSOURCES (mes moyens financiers)	Approche comptable
Compte de stocks	COMPTES D'ACTIF - Économique : emplois réversibles (ou provisoires) - Juridique : ensemble des droits	COMPTES DE PASSIF - Économique : ressources réversibles (ou provisoires) - Juridique : ensemble des obligations	Actif et Passif formant le BILAN
Compte de flux	COMPTES DE CHARGES Emplois irréversibles (ou définitifs)	COMPTES DE PRODUITS Ressources irréversibles (ou définitives)	Charges et Produit formant le COMPTE DE RÉSULTAT

Je note en marge :

– Ma banque est un emploi car si mes actionnaires n'apportent pas d'argent (de ressources), je ne peux pas avoir de compte bancaire. Mais en même temps, sur un plan juridique, le capital est une dette à l'égard des actionnaires ; il est donc normal qu'il figure au passif alors que le compte bancaire appartient à l'entreprise – il est donc à l'actif.

– Les comptes de bilan forment le patrimoine. Ainsi, par exemple, au cours d'une période, mon compte client est augmenté du crédit que j'ai fait à mes clients et diminué de leurs paiements. Le solde d'un compte à la fin de l'année est également celui de départ de l'année suivante. Ce sont donc des « stocks économiques » qui augmentent ou diminuent selon les affaires que je réalise.

– Les comptes de charges et produits forment le compte de résultat et permettent de savoir par quels moyens j'ai fait un bénéfice et donc d'analyser la formation de ce résultat. Ainsi, quand j'ai acheté des marchandises que j'ai revendues, je peux calculer la marge de cette période d'activité. Si je veux calculer à la période suivante cette même marge, il faut donc que mes comptes d'achats et de ventes de marchandises soient remis à zéro pour éviter qu'ils se cumulent avec ceux de la période précédente. Il est

Bilan (k€)

Actif		Passif	
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immeuble	20 000	Capital	25 000
Entrepôts de production	40 000	Report à nouveau	– 10 000
Investissements de production	25 000	Résultat	– 5 000
Amortissements	– 50 000		
Actif circulant		Dettes	
Stocks	10 000	Emprunt	30 000
Clients	7 000	Fournisseurs	5 000
Dépréciations	– 8 000		
Banque	1 000		
Totaux	45 000	Totaux	45 000

donc normal de les qualifier de flux puisqu'ils mesurent la quantité d'achats et de ventes enregistrés au cours de la période – et non, comme les comptes de stocks, depuis la création de l'entreprise.

Toutes choses égales par ailleurs, mon patrimoine varie en fonction de mon activité. Il augmente lorsque je fais du bénéfice, il diminue quand je fais des pertes. Il est logique que je trouve mon résultat à la fois au compte de résultat et au bilan. Autrement dit, la variation de mon patrimoine, c'est mon résultat.

Je décide donc maintenant de faire un schéma simplifié des comptes de l'entreprise (schéma ci-dessus).

Mon patrimoine net est donc le total de mon actif (45 000) diminué de mes dettes (35 000), soit l'équivalent de mes capitaux propres (10 000). Je constate également que, depuis la création de la société, mon oncle ne s'est pas vraiment enrichi car il était parti avec un capital de 25 000 et sa société vaut maintenant 10 000. Il avait même cumulé des pertes pour 10 000 les années antérieures.

Je fais maintenant la même chose pour le compte de résultat (schéma ci-après).

En regardant attentivement le détail de l'activité de l'année passée, je constate que mon oncle gagnait un peu d'argent sur les affaires courantes d'exploitation mais en perdait sur le plan financier (ce devait probablement être lié au paiement des intérêts de l'emprunt) et sur un plan exceptionnel (qui est, j'ai fini par

Compte de résultat (k€)

Charges		Produits	
Charges d'exploitation	129 000	Produits d'exploitation	135 100
Achats de marchandises	50 000	Ventes de marchandises	60 000
Autres charges	65 000	Autres produits	75 000
Dotations aux amortissements et dépréciations	14 000	Reprises des dépréciations	100
Charges financières	1 500	Produits financiers	700
Charges exceptionnelles	10 500	Produits exceptionnels	200
Sous-totaux	141 000	Sous-totaux	136 000
Solde (bénéfice)		Solde (perte)	5 000
Totaux	141 000	Totaux	141 000

comprendre, essentiellement constitué des plus- ou moins-values sur les ventes de mes actifs immobilisés).

Le bilan et le compte de résultat me donnent donc une représentation de mon entreprise : le bilan décrit le patrimoine à un instant t et le compte de résultat permet d'analyser la formation du résultat. Pourtant, quelque chose me chiffonne : que représentent ces amortissements, ces dépréciations, ces dotations et ces reprises ? Cela me semble bien obscur.

Compter pour conter

19 heures. Mon directeur comptable est de retour. J'en profite pour l'interroger sur ces fameux amortissements et dépréciations. Il me répond :

« Imaginez que vous êtes représentant de commerce et que vous achetez une voiture pour faire la tournée de vos clients. Vous souscrivez un emprunt bancaire (une ressource réversible dans votre schéma) pour financer cet investissement (un emploi réversible). Vous mettez du carburant (un emploi définitif) et roulez de client en client pour vendre vos produits (ressource irréversible). Seulement votre voiture s'use. Vous décidez donc de répartir son coût d'acquisition sur la durée où vous allez l'utiliser. Cette technique présente un double avantage : d'un côté, vous diminuez à l'actif du bilan la valeur de l'investissement de son usure, donc

vous vous rapprochez de sa valeur économique de revente ; de l'autre, vous augmentez vos charges au compte de résultat, donc vous rattachez à la période d'activité le coût d'utilisation du véhicule. N'oubliez pas que, au bilan, vos amortissements s'accumulent alors que, au compte de résultat, ils se succèdent. Les amortissements sont des pertes de valeur définitives ; votre voiture ne reprendra jamais sa valeur initiale. Les dépréciations fonctionnent sur un système identique, mais elles peuvent être annulées ; elles sont donc réversibles. Pareillement, imaginez que vous faites crédit à vos clients. Certains d'entre eux ne vous paient pas à l'échéance prévue. Vous êtes un représentant prudent : vous voulez constater en comptabilité le risque qu'ils ne vous paient pas. Vous faites une dépréciation⁴ : d'un côté, vous diminuez le montant de la créance de votre client, de l'autre, vous le constatez comme un coût de votre période d'activité. Mais un beau jour, votre client vous paie ; que faites-vous ? Vous annulez la dépréciation : vous faites une reprise (en produits). Voilà pour le principe. Mais là où ça se complique, c'est que ces amortissements et ces dépréciations ne sont jamais décaissés en espèces sonnantes et trébuchantes... et pourtant, ils diminuent votre résultat – ou l'augmentent dans le cas de la reprise. Donc, d'un côté, vous gardez votre compte bancaire intact, de l'autre votre bénéfice est diminué. Qu'avez-vous créé ainsi ? De l'autofinancement. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à mettre des « sous » de côté sans que cela se voit trop au compte de résultat. Autrement dit, la richesse que vous avez créée par votre activité, vous la conservez dans l'entreprise en calculant des charges que vous ne décaisserez jamais ! Qu'en dites-vous ? »

Je bondis de mon siège :

« Mais c'est de l'arnaque !

– Pour qui ? répond placidement mon directeur comptable.

– Mais pour les actionnaires, pour les salariés, pour les banquiers, pour le fisc, pour tout le monde, en fait ! Vous planquez des sous dans des comptes sans jamais les décaisser !

4 Les puristes diront qu'il s'agit de « provisions » dans le cas présent. Le vocabulaire a été modifié récemment et utilise à la fois les termes « dépréciation » et « provision ». Le principe général étant le même, nous conservons ici le terme générique de « dépréciation ».

– Oui, mais pourtant votre véhicule a bien perdu de la valeur, votre clientèle aussi. C'est normal de le constater, non ?

– OK, mais le truc, c'est que, comme je ne décaisse jamais ces amortissements et ces dépréciations, je peux leur donner la valeur que je veux. Donc, si je veux augmenter mon résultat, je constate peu de perte de valeur... et inversement ! dis-je, pas très sûr de moi tellement la farce me paraît énorme.

– Exactement, vous avez tout compris ! La comptabilité n'est pas une science exacte, comme le pensaient mes homologues du XIX^e siècle ; c'est l'art du compromis entre les intérêts divergents que vous avez cités. Les chiffres ne sont que des constructions élaborées pour raconter quelque chose. Pour faire un jeu de mots facile, on ne compte plus mais on conte des histoires ⁵, plus ou moins vraies, plus ou moins fidèles à la réalité. Je vous invite à lire le dossier de presse que j'ai constitué au fil des ans sur les pratiques comptables, parfois légales, d'autres fois non, des entreprises ; c'est simplement pour vous faire à l'idée que la comptabilité relève de la complexité du monde social ⁶.

– Mais alors, on peut tricher comme on veut !

– Pas tout à fait. D'une part, il y a des règles comptables. Ce que l'on appelle des principes pour qu'existent une certaine régularité, une certaine sincérité dans les comptes. Ensuite, vous avez des commissaires aux comptes ⁷ qui les vérifient régulièrement et les certifient conformes, ou pas. Et puis, quand votre entreprise est cotée sur les marchés financiers, vous avez également les autorités de ces marchés qui vous obligent à publier des informations pour les actionnaires et, plus largement, pour le public.

– Vous m'épatez ! Moi qui pensais que la comptabilité était une affaire rébarbative de grincheux grattant des colonnes de chiffres à longueur de journée sur leurs grimoires !

– Et attendez, je crois que vous n'avez pas tout vu. Vous serez encore plus surpris demain lorsque vous rencontrerez notre investisseur américain. »

5 B. COLASSE, *Les fondements de la comptabilité*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2007.

6 P. LASSÈGUE, *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz, coll. « Précis », Paris, 1996.

7 La profession de commissaire aux comptes est réglementée – comme celle des médecins. Le commissaire est nommé et payé par l'entreprise. Il a une responsabilité civile et pénale. La plupart des commissaires aux comptes sont également experts-comptables.

Quelques exemples de politiques comptables

Je décide de plonger dans les coupures de presse que m'a laissées ce cher directeur comptable. Je remarque qu'il a même pris le temps de les commenter : « Les cas de Péchiney et EDF sont légaux. Leurs dirigeants ont utilisé les libertés d'appréciation offertes par les règles comptables pour améliorer leur communication financière et faire passer un message aux investisseurs. »

Cas Péchiney (1996) : l'amortissement de l'écart d'acquisition

« Péchiney remet en ordre ses comptes avant sa privatisation. Désireux d'être mis sur le marché au début de 1996, afin de profiter du cycle ascendant de l'aluminium, Jean-Pierre Rodier, son PDG depuis juillet, presse le pas. Après avoir revu l'organisation, il s'attaque aux comptes du groupe. Alors que Jean Gandois, son prédécesseur, avait prévu un retour à l'équilibre pour l'année 1994, Jean-Pierre Rodier a annoncé, le 13 février, des pertes. Selon les premières estimations, le groupe devrait enregistrer un déficit de 3,5 milliards de francs, à la suite d'un amortissement exceptionnel de 2,5 milliards liés aux "écarts d'acquisition". En 1993, Péchiney avait enregistré une perte de 980 millions de francs. Jean-Pierre Rodier n'a-t-il pas été tenté de surcharger le passé ? Il s'en défend. Sa remise à jour des comptes a toutefois été sans concession, Péchiney a décidé de réestimer un par un tous ses actifs⁸. »

Note de mon directeur comptable : « Ceci est un exemple de politique comptable. Le nouveau dirigeant souhaite montrer grâce à sa stratégie l'amélioration de la performance de l'entreprise et donc son résultat. L'écart d'acquisition est la différence entre le prix payé pour une entreprise et la valeur de ses actifs inscrits en comptabilité. Ces écritures comptables permettent à l'entreprise d'absorber brutalement en pertes l'écart d'acquisition afin de s'en "débarrasser". Il est alors plus facile ensuite d'afficher un bénéfice avant la privatisation et tirer un meilleur prix des actions qui seront mises en vente à la Bourse. »

8 Le Monde, janvier 1994.

Cas EDF ⁹ : stratégie et politique comptable

« La décision prise en 2003 par EDF d'allonger de trente à quarante ans la durée d'amortissement de ses centrales nucléaires nous offre une bonne illustration du contenu intentionnel du résultat. Certes, en prenant cette décision, EDF allégeait ses charges d'amortissement et augmentait son résultat de 2003, et par anticipation celui des années suivantes ; ce qui ne pouvait que séduire les futurs investisseurs privés de la société. Mais, en même temps, ses dirigeants manifestaient leur intention stratégique de différer la construction de nouvelles centrales en prolongeant de dix ans la durée d'utilisation des centrales existantes, ce qui était techniquement possible. »

La comptabilité est à la fois une recherche d'objectivation de phénomènes économiques – des experts ont très bien pu juger d'une viabilité supplémentaire de dix ans – et un mode de construction de ces mêmes phénomènes à des fins particulières – manifester l'intention stratégique sans le dire.

La comptabilité comme une production sociale

L'homme qui se présente à nous respire l'intelligence ; il paraît à son affaire quand il parle de la mienne.

« Monsieur Lampion, vous n'êtes pas sans savoir que l'affaire dont vous avez hérité va mal. Les performances sont mauvaises. Mais on peut arranger cela.

– De quelles performances voulez-vous parler ?

– Mais des performances financières bien sûr. Les dividendes ¹⁰ sont quasi inexistants car les résultats sont faibles. Votre résultat d'exploitation périclité d'année en année, votre résultat financier ne vous apporte pas grand-chose et votre résultat exceptionnel n'est pas fameux.

– ???

9 B. COLASSE, « De l'objectivité impossible au résultat comptable », *L'Académie*, newsletter du 12 avril 2007, <http://www.lacademie.info>.

10 Les dividendes sont la partie du résultat de l'année – ou éventuellement des années antérieures – qui est distribuée aux actionnaires.

– J’ai longuement étudié les documents financiers de votre entreprise et je connais bien ce secteur économique, qui demeure porteur dans la niche d’activité qui est la vôtre. Voilà ce que je vous propose. Premièrement, vous nettoyez le bilan de toutes les dépréciations excédentaires et révisiez les plans d’amortissement. Deuxièmement, vous optez pour les normes comptables internationales IFRS¹¹, ce qui permet de modifier sensiblement l’image comptable de l’entreprise. Troisièmement, vous cédez les entrepôts de production actuellement financés par un emprunt bancaire et les reprenez sous forme d’un crédit-bail adossé. Tout cela doit vous permettre d’ici trois ou quatre ans d’introduire l’entreprise en Bourse et d’intéresser de nombreux investisseurs. »

Tant qu’à me noyer, autant le faire dans la dignité, me dis-je intérieurement.

« Excusez-moi. Ce n’est pas mon métier, pourriez-vous reprendre avec le schéma que j’ai réalisé précédemment ? »

L’homme sourit.

« C’est ce que j’avais cru comprendre. Je reprends. Premièrement, pour les amortissements et dépréciations. Votre oncle était un homme très prudent – peut-être trop ; certains des amortissements et dépréciations sont excessifs à mon sens. Ainsi, les amortissements du bilan, de 50 000 pourraient être ramenés à 20 000. En effet, l’outil de production est encore en bon état et pourrait être affiché pour une valeur nette, après amortissements, de 5 000. Les dépréciations sont excessives ; elles concernent un stock que nous allons vendre très rapidement ; nous pouvons donc les réduire au bilan à 2 000. Deuxièmement, l’adoption des normes IFRS vous permet de faire apparaître l’immeuble de placement – actuellement d’une valeur nette comptable de 20 000 – pour sa valeur actuelle trois fois supérieure ; il n’a donc pas besoin d’être amorti. Troisièmement, le crédit-bail adossé vous permet de vendre à une institution bancaire vos entrepôts pour

11 Les normes comptables IFRS (*International Financial Reporting Standards*) sont des normes obligatoires pour les sociétés cotées de l’Union européenne depuis le 1^{er} janvier 2005. Elles ont également été adoptées par d’autres pays dans le monde. Elles sont destinées principalement aux investisseurs et ont pour principe – même s’il n’est pas encore uniformément appliqué à toute la comptabilité – d’évaluer l’entreprise en juste valeur (*fair value*), c’est-à-dire une valeur qui se veut la plus proche de celle déterminée par le marché. Sur la « juste valeur », voir l’article « La “juste valeur”, enfin une évaluation proche de la réalité » du présent ouvrage.

Bilan (k€)

Actif		Passif	
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immeuble	60 000	Capital	25 000
		Écart de réévaluation sur l'immeuble	
Entrepôts de production	0	(60 000 – 20 000)	40 000
Investissements de production	25 000	Report à nouveau	– 10 000
Amortissements	– 20 000	Résultat	21 000
Actif circulant		Dettes	
Stocks	10 000	Emprunt	0
Clients	7 000	Fournisseurs	5 000
Dépréciations	– 2 000		
Banque	1 000		
Totaux	81 000	Totaux	81 000

30 000 et de les racheter progressivement en versant un loyer et une soulte en fin de contrat. L'avantage est que vous touchez de l'argent frais immédiatement avec lequel vous remboursez votre emprunt bancaire. Vous réduisez ainsi votre endettement et rassurez les futurs investisseurs. Votre bilan et votre compte de résultat seront alors les suivants (voir ci-dessus).

Pour simplifier, je n'ai pas tenu compte du loyer du crédit-bail. Le calcul du résultat est alors le suivant :

Résultat initial :	– 5 000
+ Annulation des dépréciations :	+ 6 000
+ Annulation des amortissements :	+ 30 000
– Écart sur la valeur des entrepôts (40 000) et la valeur de l'emprunt (30 000) :	– 10 000
Résultat modifié :	+ 21 000

Vous remarquez alors que votre patrimoine net (les capitaux propres) qui était de 10 000 est maintenant de 76 000. La société n'est plus endettée. Vous pourrez alors attirer de nombreux investisseurs afin d'assurer le développement de l'entreprise de votre oncle.

- Mais c'est légal ?
- Tout à fait légal, monsieur Lampion », m'assure mon interlocuteur.

Je me tourne alors vers mon homme de confiance pour lui demander ce qu'il en pense. J'aime sa façon de prendre du recul et de mettre les choses en perspective. Il prend alors la parole :

« Vous savez, la comptabilité est probablement aussi vieille que le commerce. Simplement, les conditions de celui-ci évoluent et la comptabilité aussi. Vous connaissez le proverbe : “On ne prête qu'aux riches” ? Eh bien, la comptabilité, c'est un peu pareil, elle est faite pour ceux qui fournissent les ressources aux entreprises. Au ^{xix}^e siècle, les entreprises s'autofinançaient en majorité pour plusieurs raisons que l'on peut résumer ainsi : d'une part, le système bancaire n'était pas assez développé du fait de moyens technologiques limités et d'une épargne insuffisante ; d'autre part, les bilans des entreprises n'inspiraient pas confiance car aucune norme comptable n'existait ; les banquiers prêtaient donc difficilement, surtout à long terme. Les entrepreneurs se sont donc débrouillés par eux-mêmes pour créer de l'autofinancement en augmentant notamment les dépréciations et les amortissements. De plus, ils avaient une comptabilité de coûts – dynamique, avons-nous dit. Mais parallèlement à cet autofinancement, les fournisseurs finançaient également les entreprises par le crédit qu'elles leur octroyaient. Les juristes, soucieux d'une certaine équité entre les différentes parties prenantes, ont alors défendu ces derniers en suggérant souvent que la comptabilité soit tenue en prix et si possible en prix de marché – un théoricien vous parlerait de comptabilité statique¹² ; leur idée était la suivante : ce qui intéresse le fournisseur, c'est de savoir si l'entreprise peut le payer quoi qu'il arrive. Or, en cas de faillite, combien vaut l'entreprise ? Elle vaut la valeur de ses actifs sur le marché diminuée de ses dettes. Il était donc logique pour eux de faire apparaître des prix et non des coûts au bilan.

- Comme l'immeuble de placement ? osé-je.

12 La comptabilité statique a deux grandes caractéristiques : l'évaluation est faite en valeur-prix – sous entendu le prix du marché à la date de réalisation des comptes annuels – et les actifs ne sont reconnus comme tels que s'ils peuvent être vendus sur un marché actif – sinon, ils sont enregistrés en charges. Pour de plus amples développements, cf. J. RICHARD, *Comptabilités et pratiques comptables*, Dalloz, Paris, 1996.

– Exactement ! Vous avez tout compris. Cependant, les juristes n'ont pas eu gain de cause car ils étaient, d'une certaine façon, en dehors du système, puisqu'ils n'étaient pas décisionnaires. Il a donc fallu attendre le développement du capitalisme actuel pour que les choses changent progressivement. Depuis plusieurs années, les entrepreneurs ne sont plus propriétaires de leurs entreprises – je parle bien sûr des grosses entreprises cotées. Ce sont les actionnaires¹³, des anonymes comme vous et moi, ou des sociétés spécialisées, comme les représente ce monsieur d'outre-Atlantique. Or, ces dernières ont une logique de portefeuille ; elles veulent connaître la valeur actuelle, celle d'aujourd'hui, des entreprises dans lesquelles elles investissent. Elles veulent pouvoir acheter et revendre leurs actions rapidement. Ce qui les intéresse très logiquement est donc une valeur-prix et non une valeur-coût. Bref, le capitalisme s'est profondément transformé car les riches qui « prêtent » ne sont plus les fournisseurs mais les actionnaires ; nous sommes passés d'une économie financée par des créanciers à une économie financée par des investisseurs.

– Je ne triche donc pas en acceptant les propositions de ce monsieur ?

– Non, vous ne trichez pas. Le plus dur est d'accepter que le monde change et que les schémas de pensée que nous avons ne sont plus forcément adaptés. C'est vrai également pour la comptabilité. C'est une production sociale dominée par ceux qui ont le pouvoir économique ; hier, les entrepreneurs, aujourd'hui, les investisseurs. Le capitalisme n'est plus industriel, il est financier... et la comptabilité en est la plus criante expression. »

Je reste dubitatif et demande à réfléchir. Je dois prendre un peu de temps avant de décider quoi que ce soit.

■ Une vérité comptable ?

Tout cela me laisse perplexe. D'une situation déficitaire, l'entreprise de mon oncle passe miraculeusement à une situation bénéficiaire. Comme le disait mon interlocuteur américain :

13 J. RICHARD, « Une comptabilité sur mesure pour les actionnaires », *Le Monde diplomatique*, novembre 2005.

« Vous voyez bien, monsieur Lampion, votre entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! » Était-ce de l'humour ? Non, plutôt une forme d'ironie teintée de pragmatisme.

Mon directeur comptable a probablement raison. Mais où est la vérité ? Je prends brutalement conscience que la comptabilité est tout à la fois une technique rudimentaire et un langage complexe. C'est cette complexité-là qui m'intéresse. Mon directeur comptable m'a ouvert de nouveaux horizons car se profilent de nombreux enjeux sociaux¹⁴ derrière les choix comptables qu'il a évoqués. La comptabilité est-elle un bien public ou un bien privé ? Qui doit la réglementer ? L'État et les représentants des différentes parties prenantes de l'entreprise (syndicats patronaux et salariés, administration fiscale, banques, etc.) ? Ou bien des professionnels aguerris aux intérêts convergents (cabinets d'audit, grandes entreprises, marchés financiers) ? Quelles valeurs doivent être retenues : celles des coûts ou celles des prix ? Les premières me semblent bien solides car elles représentent des contreparties monétaires, en même temps que bien infidèles car l'immeuble de mon oncle vaut aujourd'hui bien plus que ce qu'il l'a payé autrefois. Les secondes m'apparaissent bien plus fiables car elles représentent des valeurs d'aujourd'hui ; elles sont en revanche bien incertaines pour deux raisons. La première est que le marché est volatil et qu'il ne reflète pas les cycles d'activité de l'entreprise et l'intention de ses dirigeants ; la seconde est terriblement triviale et humaine : tant que les prix montent, n'importe qui veut réévaluer ses actifs ; mais lorsqu'ils descendent, qui veut bien enregistrer ces pertes potentielles ? Pas grand monde probablement, personne n'aime s'appauvrir.

J'en viens donc à l'idée que l'équation « performance = bénéfice » est beaucoup trop simpliste. La performance n'est pas qu'une affaire de chiffres... et si le bénéfice peut en être un signe, il n'en est pas toujours la plus sûre expression.

14 C. RICHARD, « Anthony G. Hopwood : la comptabilité en action », in B. COLASSE (dir.), *Les grands auteurs en comptabilité*, Éd. EMS, coll. « Management et société », Colombelles, 2005.

21 « La “juste valeur”, enfin une évaluation proche de la réalité »

Yuri Biondi, Isabelle Chambost, Louis Klee

« Il est difficile de contester le fait que la juste valeur représente la modalité d'évaluation la plus pertinente. En général, pour ceux qui veulent que la comptabilité reflète au mieux la véritable substance économique, la juste valeur apparaît, sans aucun doute, comme une meilleure mesure que le coût historique ¹. »

Traduction de l'expression anglaise *fair value*, la « juste valeur » a été introduite par les normes comptables d'origine anglo-saxonne, américaines (*Statement of Financial Accounting Standards*) ou internationales (*International Financial Reporting Standards*). Or, ces normes viennent renouveler la réglementation qui encadre la comptabilité dont la vocation est d'enregistrer les opérations économiques et financières pour rendre compte de la situation financière et de la performance de l'entreprise.

Traditionnellement, l'enregistrement comptable s'effectue à partir du coût historique, qui correspond aux montants versés ou reçus à la date d'origine de l'opération. Postérieurement à cette date, ce montant est éventuellement ajusté à la baisse, comme le

1 Discours de R. H. HERZ, président du FASB, à la conférence sur les questions comptables d'actualité de la Financial Executive International (FEI), New York, le 4 novembre 2002. *It's hard to argue with the conceptual merits of fair value as the most relevant measurement attribute. Certainly, to those who say that accounting should reflect better true economic substance, fair value, rather than historical cost, would generally seem to be the better measure.*

recommande le principe de prudence. Au contraire, la « juste valeur » fait référence à un mode d'évaluation qui suit les fluctuations des valeurs de marché. Pour ses tenants, elle serait plus proche de la réalité, donc plus utile aux investisseurs. Elle assurerait également une meilleure comparabilité puisque tous les éléments auraient la même valeur au même moment, quelles que soient leur modalité et leur date d'acquisition, puisque c'est une valeur de marché. Enfin, elle serait neutre car indépendante des intentions de la direction.

Le terme de « juste valeur » se révèle particulièrement astucieux en raison de la connotation induite. Cette méthode représenterait l'aboutissement de cette quête longue et incertaine, entreprise par les comptables, d'un « Graal » en matière d'évaluation. Par son appellation même, elle rejette les méthodes utilisées jusqu'à présent dans l'« injuste » et l'« incorrect », et contrecarre toute velléité de critique. Qui songerait à questionner le « juste » ? En fait, la question de l'utilisation de ce mode d'évaluation n'est pas nouvelle. Elle anime des débats comptables vieux de deux siècles².

À l'heure actuelle, la « juste valeur » constitue un enjeu d'envergure mondiale. Elle est au cœur d'un projet de convergence des référentiels comptables développé par le normalisateur comptable américain (le *Financial Accounting Standards Board*) et son *alter ego* international (l'*International Accounting Standards Board*, IASB). Ce dernier définit depuis 2005 les règles comptables applicables aux groupes cotés européens. Aussi la « juste valeur » pourrait-elle devenir la clé de voûte d'un cadre conceptuel mondial, qui définirait notamment les objectifs de la comptabilité, les notions comptables de base ainsi que les utilisateurs privilégiés.

Dans un premier temps, notre analyse de la mise en œuvre de la juste valeur fera apparaître les difficultés et les incohérences opérationnelles de cette méthode. Elle suppose en effet l'existence d'un marché servant de référence, existence démentie dans la réalité. Dans un second temps, notre critique portera sur la

2 J. RICHARD, « Histoire de la valeur dans les réglementations comptables allemande et française de 1674 à 1913 », in J.-F. CASTA et B. COLASSE (dir.), *Juste valeur : enjeux techniques et politiques*, Economica, Paris, 2001, p. 17-45.

représentation et la modélisation comptables de l'entreprise, que sous-tend l'application généralisée de la « juste valeur ».

Le marché, une référence ?

La juste valeur valorise les actifs et les passifs d'un bilan à la valeur qu'en donne le marché, au moment de l'évaluation. Les normes américaines³ énoncent clairement cette primauté de la référence au marché. Le principe de juste valeur représente, dans l'esprit, un changement majeur par rapport aux principes de coût historique et de prudence, critiqués tous les deux pour leur manque de pertinence ou pour la marge d'appréciation qu'ils laissent à la direction. Au regard du principe de coût historique, le principe de « juste valeur » aurait l'avantage de donner des états financiers faisant apparaître des actifs et des passifs à leur « valeur réelle » à la date de clôture. En coût historique, le coût d'acquisition d'un siège social détenu depuis trente ans et situé en plein cœur de la capitale peut apparaître en effet bien faible. Toutefois, le coût historique n'a pas vocation à représenter cette valeur « réelle » mais à faire référence aux flux monétaires engagés, qui ont permis aux opérations productives de s'accomplir. Au regard du principe de prudence, le principe de « juste valeur » supprimerait la subjectivité introduite dans les comptes. Car le recours à une évaluation « extérieure », conduisant à comptabiliser tant les pertes que les gains latents, serait le garant d'une certaine objectivité. Elle permettrait ainsi de maintenir le bilan à jour et empêcherait les dirigeants de manipuler les comptes. On peut cependant s'interroger sur la symétrie implicite introduite entre gains et pertes latents. Le principe de prudence

3 La juste valeur est définie initialement dans la norme SFAC 7 (*Statement of Financial Accounting Concept*), « Using cash-flow information and present value in accounting measurement », publiée en février 2000, comme « le montant auquel l'actif (ou le passif) pourrait être acquis (ou encouru) ou vendu (ou éteint) dans le cadre d'une transaction normale entre deux parties consentantes, c'est-à-dire non au cours d'une vente liquidative ou forcée ». Cette notion est redéfinie dans la norme SFAS 157, « Fair value measurements », publiée en septembre 2006, comme « le prix qui serait perçu de la vente d'un actif ou payé pour transférer un passif dans une transaction à la date d'évaluation entre participants du marché ».

invite, en revanche, les dirigeants à privilégier l'anticipation des pertes et non celle des enrichissements potentiels.

La pertinence et la fiabilité de la juste valeur reposent sur l'existence de marchés à forte fréquence de transactions, intégrant des anticipations correctes du futur, même lointain, et dont l'offre et la demande s'ajusteraient sans coûts ni frictions aux changements de prix. Or les comptes peuvent être confrontés tant à une pluralité de marchés pour un même bien qu'à l'inexistence du marché correspondant, ou à des marchés qui dysfonctionnent.

Le siège social, précédemment évoqué, pourrait par exemple intéresser un promoteur immobilier souhaitant élever à sa place un immeuble d'habitation. Quel est alors le marché de référence ? Le marché de l'immobilier d'entreprise ou celui de l'immobilier d'habitation ? D'un autre côté, il n'est pas sûr que le marché de l'immobilier d'entreprise à Roquefort-sous-Soulzon permette d'établir une évaluation pertinente du siège de la Société des Caves (de Roquefort), nonobstant les beautés de l'Aveyron. Enfin, la valeur de marché d'un siège social a pu fortement évoluer entre le début des années 1990, le milieu de cette décennie ou sa fin, périodes respectivement représentatives du sommet de la bulle, du creux du marché et du redémarrage d'une nouvelle bulle. Les marchés de l'immobilier sont en effet régulièrement animés d'envolées spéculatives, susceptibles d'introduire de fortes variations de valeur d'un exercice comptable à l'autre. Ces phénomènes touchent également les marchés financiers ainsi que les marchés de matières premières, dont dépend l'évaluation des titres financiers et des stocks.

Au-delà de ces phénomènes de volatilité, l'établissement des états financiers à la juste valeur est susceptible d'engendrer des phénomènes d'autoréférence : des actifs comptables évalués à la valeur de marché vont servir de base à l'évaluation faite par le marché. Les analystes financiers et les investisseurs évaluent en effet des éléments du bilan et du compte de résultat, qui intègrent des évaluations provenant des marchés, au risque de produire des effets de démultiplication des bulles éventuelles. En écartant la référence au coût historique, les opérateurs perdent donc une source d'information distincte et complémentaire par rapport au marché.

Lorsque la juste valeur d'un élément ne peut pas être déterminée à partir d'une valeur de marché, l'entreprise est autorisée à

la modéliser mathématiquement. Les pièges de la prévision et de l'estimation s'engouffrent alors dans les états financiers. Les méthodes d'évaluation peuvent en effet être classées selon quatre niveaux d'incertitude croissante ⁴. Dans une comptabilité de caisse, le profit ou la perte correspond au solde monétaire en fin de cycle et aucune prévision n'est requise. Dans le cadre du coût historique, le profit ou la perte résulte de la livraison des produits et de la constatation de la créance correspondante qui reste à encaisser. À ce deuxième niveau, la qualité de la prévision baisse. Avec l'évaluation à la valeur de marché, les ventes peuvent n'être ni encaissées, ni délivrées. Le profit ou la perte est alors virtuel. Enfin, l'utilisation de valeurs de substitution issues de modèles mathématiques détermine le profit ou la perte avant même tout acte de production. Ce quatrième et dernier niveau d'incertitude n'avait, jusqu'à présent, jamais été accepté.

Cette modélisation est généralement construite à partir d'une valeur actuarielle. Celle-ci correspond à la somme actualisée des flux de trésorerie décaissés et/ou encaissés dans le futur, et liés à l'élément considéré. Cette évaluation est porteuse d'une subjectivité liée à la fois à l'évaluation de ces flux futurs de trésorerie et au choix du taux d'actualisation qui traduit un rapport financier avec le passage du temps ⁵. Ces choix discrétionnaires rendent difficile la comparabilité des états financiers, argument pourtant souvent invoqué en faveur de la juste valeur, dont le marché constituerait la référence commune extérieure.

En outre, n'est-il pas à craindre que la détermination de ces paramètres multiplie les risques de manipulation ? Les encaissements et décaissements, qui seront générés dans le futur par les différents actifs et passifs à évaluer, sont actualisés puis sommés à la date de l'évaluation. Cette méthode est donc porteuse d'une double subjectivité. D'une part, la détermination des différents flux futurs de trésorerie repose sur de nombreuses hypothèses. D'autre part, le taux d'actualisation retenu dépend d'une certaine appréciation des risques ; sachant qu'une faible variation du taux

4 Y. IJIRI, « US accounting standards and their environment : a dualistic study of their 75-years of transition », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, 2005, p. 255-279.

5 Le principe de l'actualisation revient à considérer qu'une somme d'argent gagnée aujourd'hui vaut plus qu'une somme d'argent gagnée demain. En effet, cet argent peut être placé à un taux représenté par le taux d'actualisation.

d'intérêt peut parfois entraîner une forte variation de la valeur actualisée.

En outre, n'est-il pas à craindre que la détermination de ces paramètres multiplie les risques de manipulation ? Dans le cas, par exemple, d'une provision, il peut être tentant de retarder les flux de trésorerie à décaisser ou d'augmenter le taux d'intérêt pour diminuer le montant de la valeur actualisée.

Plus généralement, la valeur actualisée étant toujours plus faible que la valeur brute ou effective, inscrire dans les comptes la valeur actualisée d'une provision conduit à diminuer la perception du risque afférent. Le montant brut ne diminuant pas, cela conduit à reporter sur les exercices futurs le poids d'une partie du financement de couverture. Le mécanisme d'actualisation est, en effet, inexorablement couplé au mouvement inverse de désactualisation (appelé « détricotage de l'actualisation » par les normes internationales). Chaque année, le montant actualisé des provisions augmentera ainsi « mécaniquement ». L'illustration de ces enjeux peut être donnée par l'évaluation à la « juste valeur » des engagements ou des provisions à échéances lointaines, tels les engagements pour retraite ou les provisions pour démantèlement d'installations nucléaires, présentées dans le tableau ci-après.

Inscrire dans les comptes les valeurs actualisées revient, en quelque sorte, à reporter sur les exercices futurs une grande partie des impacts sur le résultat et donc de prise en charge des obligations correspondantes. Que seule la valeur actualisée pèse sur la période courante ne sécurise pas, en soi, la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements.

L'évaluation à la juste valeur suscite des critiques du même ordre lorsqu'elle s'applique aux actifs. Cette évaluation conduit à valoriser les investissements sur la base des flux futurs attendus et non sur la base des coûts engendrés. De ce fait, elle intègre, dès le départ, des produits futurs et éventuels, et tend à opérer un suivi des anticipations plutôt qu'une comparaison entre anticipations et réalisations.

La comptabilisation de gains encore virtuels, latents ou seulement futurs peut devenir un moyen d'accélérer la prise en compte des produits⁶. Leur intégration dans le bénéfice distribuable de

6 J. RICHARD, « Les trois stades du capitalisme comptable français », in Michel CAPRON (dir.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, La Découverte, Paris, 2005, p. 89-119.

Provision pour charges nucléaires futures, 31 décembre 2003
(en millions d'euros)

	Valeur brute (coût estimé)	Valeur actualisée (selon les principes d'évaluation à la juste valeur)
EDF	48 006	24 787

Source : *Rapport de la Cour des comptes*, janvier 2005, p. 168.

l'entreprise soulève alors le risque de distribution de dividendes fictifs et pose plus largement la question du rattachement, à une période ou à une autre, du résultat réalisé.

À la crainte de l'introduction d'une forte volatilité dans les comptes et de l'augmentation de la subjectivité s'ajoutent ainsi celles de la préférence pour le présent et de la distribution accélérée de dividendes. Ces critiques dépassent donc la simple mise en œuvre d'une méthode d'évaluation. La juste valeur véhicule en fait et plus ou moins explicitement une représentation de l'entreprise qu'il est nécessaire de questionner.

Rendre compte de la valeur ou de l'entreprise ?

L'évaluation du siège social d'une société permet ainsi de s'interroger aussi sur sa comptabilisation au bilan selon la valeur qu'il aurait si la société le revendait ou selon son coût d'acquisition. Lorsque le siège social d'une entreprise n'est pas en cours de cession mais participe à l'activité productive de l'entreprise, est-il en effet pertinent que le résultat de l'entreprise varie au gré des aléas de la valeur de marché de son siège ?

Dans la première hypothèse, celle d'une comptabilisation à la valeur de revente potentielle, le recours à la juste valeur conduit à considérer que les états financiers de l'entreprise doivent refléter la valeur instantanée des différents actifs et passifs, à l'instar de titres réunis au sein d'un portefeuille.

Dans la seconde hypothèse, une inscription au bilan au coût d'acquisition, la comptabilité permet de mesurer l'efficacité de l'organisation économique mise en œuvre au sein de l'entreprise. Un actif ou un passif n'est pas valorisable de manière isolée mais

en fonction de son intégration au processus économique de l'entreprise et donc au travers de sa complémentarité avec les autres éléments. C'est pour cela qu'un actif est comptabilisé à son coût d'acquisition, amorti progressivement en tenant compte de son utilisation. De son côté, un passif est comptabilisé en tant qu'apport à l'entreprise et obligation envers une partie prenante. L'évaluation au coût historique repose sur une représentation de l'entreprise : celle-ci est vue comme une entité économique autonome, disposant de droits et d'obligations inscrits à son bilan dans la mesure où ils sont nécessaires à son activité économique.

La comptabilité à la juste valeur s'inscrit dans l'esprit du capitalisme financier⁷. Cette évaluation instantanée renvoie à des comportements de spéculateurs, caractérisés par une préférence marquée pour la liquidité et un raccourcissement des horizons de placement. Elle correspond également à des comportements de rentiers, exigeant des taux de rentabilité élevés et réguliers. En période d'appréciation, spéculateurs et rentiers cherchent à concrétiser leurs avantages, sans forcément distinguer le réalisé du virtuel. En période de difficultés, ils ne participent pas forcément à due proportion⁸. Ces actionnaires s'éloignent du comportement type de l'investisseur responsable. Apporteur dans la durée de financements pour l'entreprise, ce dernier est censé avoir un horizon économique à moyen/long terme et viser une rémunération liée à la réalisation des résultats dans le temps.

Puisqu'il ne considère pas l'entreprise comme une somme d'actifs séparables, le modèle comptable fondé sur le coût historique et le principe de prudence semble ainsi mieux adapté à la protection de la diversité des parties prenantes (les salariés, les créanciers et les clients notamment) et de l'entreprise dans son ensemble, à l'encontre des comportements opportunistes ou « prédateurs ».

Outil de modélisation, la comptabilité ne peut pas être un miroir de la réalité car elle participe à sa construction. En ce sens, elle a vocation à construire une représentation qui, émergeant d'un consensus, serve de référence commune. Le modèle comptable centré sur les principes de coût historique et de prudence cherche à satisfaire les besoins en information des différentes

7 A. ORLÉAN, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, 1999.

8 M. AGLIETTA et A. RÉBÉRIOUX, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004.

parties prenantes⁹. De ce point de vue, la « juste valeur » participe à la construction d'un modèle comptable qui n'intègre en fait que les besoins d'un certain type d'investisseurs. Cela se justifierait, d'après l'IASB, par un alignement de tous les besoins d'information sur les besoins des investisseurs, dans la mesure où, « comme les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risque de l'entreprise, la fourniture d'états financiers qui répondent à leurs besoins répondra également à la plupart des besoins des autres utilisateurs susceptibles d'être satisfaits par des états financiers¹⁰ ».

La référence à la juste valeur transforme en substance le rôle de la comptabilité. Elle n'aurait plus pour fonction de « rendre compte » des opérations réalisées et en cours, mais aurait à donner une information pour la prise de décisions financières. Son statut subirait ainsi un glissement, passant d'un rôle de structuration de l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique à un rôle d'information *sur* l'entreprise en tant que placement financier.

Le concept de l'entreprise comme entité économique durable a été, jusqu'à présent, universellement accepté¹¹. Dans ces conditions, on ne peut alors que s'interroger sur la pertinence d'un alignement de l'image comptable de l'entreprise sur une évaluation financière ainsi que sur les conséquences sociétales qui en sont induites. La référence à la juste valeur en tant que valeur de marché cache, derrière une expression d'une grande simplicité, une complexité de mise en œuvre qui brouille les objectifs initiaux de comparabilité, de transparence et d'objectivité. Elle prétend faire rentrer la réalité multiple et dynamique de l'entreprise dans une « forme » en définitive trop étroite, trop ajustée parce que « juste ».

9 B. COLASSE, *Les fondements de la comptabilité*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2007.

10 IASB, *Cadre conceptuel*, 1989, § 10.

11 C. HOARAU, « Convergence IFRS-US Gaap : vers une hybridation des modes de normalisation ? », *Sciences de gestion*, n° 54, 2006, p. 39-51.

22 « L'audit est un gage de confiance »

Chrystelle Richard

« Les commissaires aux comptes jouent un rôle de première importance car ils sont un pivot essentiel de la confiance des investisseurs dans la sincérité des comptes des entreprises ¹. »

« Les corrections comptables demandées par les auditeurs font l'objet d'après marchandages avec les entreprises, qui fixent d'avance leur résultat net publié. Des ajustements comptables relevés par les auditeurs sont parfois abandonnés [...]. Plus l'entreprise va mal, plus les réviseurs comptables peinent à faire valoir leur point de vue. Si l'entreprise finit par faire faillite, les experts judiciaires n'auront pas de difficulté à démontrer *a posteriori* le laxisme des commissaires aux comptes. Proches de leurs clients, les auditeurs ont plus une âme de conseil que de contrôleur ². »

Depuis quelques années, l'audit est l'objet de multiples attentions dans la presse économique, notamment du fait des scandales financiers. La faillite d'Enron et la chute d'un des cinq plus grands cabinets d'audit mondiaux, Arthur Andersen, ont ainsi déclenché une véritable crise de confiance des actionnaires à l'égard des entreprises dans lesquelles ils investissent et à l'égard des auditeurs qui les contrôlent. D'autres scandales, portant sur des comptes non sincères et des dirigeants peu scrupuleux, ont suivi (par exemple, Worldcom aux États-Unis ou Parmalat en Europe). Ces affaires ont mis en évidence une série de dysfonctionnements des acteurs du système boursier, mettant notamment en cause le rôle du commissaire aux comptes. Notre société a donc besoin de mécanismes destinés à maintenir ou

1 Intervention de Francis MER, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, « Rencontres sénatoriales de l'entreprise », Sénat, 28 janvier 2003.

2 *Le Monde*, 3 décembre 1996.

rétablir la confiance entre les acteurs présents sur le marché financier.

C'est pourquoi l'audit est devenu une priorité pour les régulateurs, leur objectif étant de restaurer la confiance du public dans les comptes des entreprises et d'assurer un audit de grande qualité. À cet égard, des mesures ont été prises par la Commission européenne dans le champ de l'audit, en mettant en place, par exemple, des règles strictes d'incompatibilité entre l'exercice d'une mission de commissariat aux comptes et l'offre de services de consulting au sein d'une même entreprise. Des mesures similaires ont été prises aux États-Unis avec la promulgation de la loi Sarbanes-Oxley. Ces récentes évolutions réglementaires ont souligné l'importance économique et sociale de l'audit, et ont remis sur le devant de la scène la question suivante : l'audit est-il un gage de confiance ?

L'auditeur est le gardien de la confiance des investisseurs

L'audit des comptes d'une entreprise peut se définir comme le contrôle indépendant de la représentation donnée par les dirigeants de sa position financière à un moment donné, de manière à constituer une base objective et sûre pour la prise de décision des investisseurs. L'audit a considérablement évolué lors de ces dix dernières années. Les commissaires aux comptes sont en effet passés d'une certification pure et simple des comptes à l'établissement et la vérification, en commun avec les dirigeants de l'entreprise, des règles comptables et des procédures nécessaires. L'audit financier se comprend alors comme une procédure commune de reporting quasi quotidien, de manière à ce que l'équipe dirigeante puisse au fur et à mesure s'assurer de la qualité du processus d'élaboration de ses comptes et que l'opinion ainsi émise soit favorable.

Ce contrôle des comptes constitue un mécanisme essentiel du bon fonctionnement des marchés financiers, en produisant un contrat de confiance entre dirigeants et actionnaires. Mais le processus qui conduit à l'établissement du rapport d'audit est lui-même fondé sur une forte relation de confiance entre les dirigeants audités et les auditeurs. Cette relation peut alors questionner la légitimité de l'opinion émise par ces derniers.

De manière classique et selon la lecture proposée par la théorie de l'agence, théorie qui propose de voir les organisations comme un ensemble de contrats qui lient des individus ayant des intérêts divergents³, les premières formes d'audit seraient apparues lorsqu'il y a eu séparation entre propriété et gestion de l'entreprise. L'audit des comptes d'une entreprise permettrait de réduire les coûts engendrés par la relation distanciée entre l'actionnaire et le dirigeant : coûts de surveillance supportés par les actionnaires qui doivent s'assurer que les mandataires agissent dans leur intérêt et exécutent la politique dont ils sont chargés ; coûts de dédouanement engagés par les dirigeants pour garantir à leurs mandants l'exécution prévue de leurs obligations⁴. L'idée fondamentale est que les dirigeants, qui ont des postes de confiance, doivent être soumis à l'examen minutieux d'un tiers indépendant, l'auditeur⁵. L'apparition de l'audit peut donc être interprétée en termes de confiance ou plutôt d'absence de confiance. Lorsque la relation actionnaire-dirigeant ne peut plus être soutenue par la confiance, l'auditeur, personne extérieure et indépendante, restaure cette confiance en donnant une validation *ex post* des actions de l'audité.

L'objectif des actionnaires gérant un portefeuille est de maximiser la valeur future de leurs fonds. Ils tentent donc d'obtenir une information fiable et pertinente quant à la valeur de l'entreprise, et considèrent en cela l'audit comme un outil important de signalisation et de contrôle des dirigeants. Pour que cet outil soit efficace, ils s'assureront que l'auditeur fait correctement son travail et reste indépendant. Quant aux dirigeants, leur objectif est de maximiser leurs propres intérêts : ainsi cherchent-ils avant tout à donner une bonne image de l'entreprise aux actionnaires de manière à conserver leur soutien, mais aussi aux investisseurs de la place financière de manière à ne pas faire chuter le cours de l'action. Quels peuvent alors être les objectifs poursuivis par un auditeur ? De manière évidente, le premier est d'être choisi par les actionnaires pour certifier les comptes de leur entreprise.

3 M. C. JENSEN et W. H. MECKLING, « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, p. 305-360.

4 R. L. WATTS et J.-L. ZIMMERMAN, « Agency problems, auditing and the theory of the firm : some evidence », *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, octobre 1983, p. 613-633.

5 M. CHATFIELD, *A History of Accounting Thought*, The Dryden Press, New York, 1977.

L'objectif second, découlant directement du premier, est, pour chaque mission, de maximiser le profit de l'auditeur sous contrainte de coûts. L'obtention d'un mandat et par suite la maximisation du profit dépendent *a priori* et plus largement de la confiance que l'auditeur inspire. On peut donc avancer que son objectif à long terme est de maximiser son capital confiance, c'est-à-dire la confiance des actionnaires et plus généralement du marché financier. À court terme, son objectif serait alors de dégager la marge maximale, c'est-à-dire de maximiser le prix de vente de la confiance, sous contrainte du coût de la mission.

Les actionnaires ont donc à nouveau confiance dans les dirigeants lorsqu'ils considèrent que la probabilité pour que ceux-ci ne cherchent pas leur propre avantage est assez forte pour qu'ils continuent de traiter avec eux. Cette confiance « calculée ⁶ » est fondée sur l'indépendance de l'auditeur. Ainsi, grâce à l'indépendance manifestée par l'auditeur à l'égard des dirigeants, des contrats de confiance sont respectés entre actionnaires et dirigeants d'une part et actionnaires et auditeur d'autre part.

L'objet du mécanisme de contrôle que constitue l'audit est d'assurer une crédibilité aux états financiers de manière à restaurer la confiance des investisseurs. Spécialisé dans le « marketing de la confiance ⁷ », le commissaire aux comptes serait le « gardien de la confiance ⁸ ». L'audit peut alors être défini comme un « processus conçu pour estimer la crédibilité de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise », un « processus de jugement ⁹ ». En vérifiant la régularité et la sincérité des comptes publiés, l'audit cherche finalement à stabiliser ce triangle de relations entre l'auditeur, l'entreprise auditée (et ses dirigeants) et les actionnaires. Il est ainsi censé mettre en place un ordre comptable fondé sur la confiance ¹⁰.

6 O. E. WILLIAMSON, « Calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, avril 1993, p. 453-487.

7 L. G. ZUCKER, « Production of trust : institutional sources of economic structures, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, 1986, p. 53-111.

8 S. SHAPIRO, « The social control of impersonal trust », *American Journal of Sociology*, vol. 93, n° 3, 1987, p. 623-658.

9 C. HUMPHREY, « Debating audit expectations », in M. SHERER et S. TURLEY (dir.), *Current Issues in Auditing*, 3^e édition, Paul Chapman Ltd, Londres, 1997, p. 3-30.

10 M. K. POWER, *La société de l'audit*, La Découverte, Paris, 2005.

Peut-on faire confiance à l'auditeur ?

Comment travaille un auditeur ? Comment exerce-t-il son jugement ? Peut-on lui faire confiance ? Lorsqu'il s'agit de certifier les comptes d'une société d'envergure, notamment d'une société cotée, l'auditeur travaille très régulièrement sur la certification des comptes de l'entreprise, rencontre de manière répétée le dirigeant, discute régulièrement avec lui et acquiert une familiarité de l'entreprise et de son interlocuteur. Le travail de l'audit s'inscrit en fait dans des relations sociales qui se développent au quotidien.

Cette inscription sociale de la relation d'audit¹¹ permet aux acteurs de dépasser le simple calcul d'intérêt. La logique de l'intérêt n'est pas abandonnée mais elle est complétée par une logique de l'engagement individuel et par une possibilité d'interactions dans un climat de confiance entre l'auditeur et l'audité.

« Les procédures d'appels d'offres regroupent des consultations informelles qui prennent la forme de consultations restreintes à un ou plusieurs cabinets. Le choix de cette modalité de sélection des commissaires aux comptes peut notamment résulter de liens historiques ou de la fidélité du client à son auditeur légal, en raison de sa connaissance très fine des besoins de la société et de son expérience. Il semble ressortir des informations communiquées par les parties et de l'enquête de marché que certaines sociétés du SBF 120 préfèrent accorder une prime au sortant pour poursuivre une relation de confiance établie dans le temps. En outre, le changement d'auditeur légal peut représenter un coût significatif pour les clients qui doivent alors reconstruire une relation de confiance et de collaboration avec un cabinet qui ne dispose pas immédiatement de la connaissance précise de leurs besoins¹². »

L'individu compte non seulement sur la capacité de son partenaire à remplir ses obligations, mais aussi sur sa bonne volonté de ne pas agir de manière opportuniste. Dès lors, la confiance se développe quand, au-delà de la certification, un conseil est volontairement donné par l'auditeur au dirigeant, preuve de sa

11 M. GRANOVETTER, « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre 1985, p. 481-510.

12 Conseil de la concurrence, Deloitte/Marque & Gendrot, 2006.

disponibilité, nécessaire aux moments stratégiques de la vie de l'entreprise. Autrement dit, le commissaire aux comptes cherche à établir une relation privilégiée en jouant sur la convivialité, sur la rapidité et la performance des services rendus, et sur l'échange d'informations sur le processus de représentation comptable de l'entreprise. Se met alors en place un « opportunisme modéré ¹³ » : les deux partenaires poursuivent leurs intérêts privés tout en ne remettant pas fondamentalement en cause l'intérêt commun du partenariat. Le jeu complexe entre confiance et opportunisme est souligné de manière équivalente par le terme de « confiance hybride ¹⁴ », pour laquelle des liens personnels émergent des interactions répétées auditeur-audité et jouent un rôle fondamental dans sa construction, résultat de relations personnelles émergeant de transactions économiques ¹⁵.

Le paradoxe de l'audit

Cependant, cette relation inscrite socialement entre l'auditeur et le dirigeant, caractérisée par une confiance réelle, engendre en contrepartie des doutes et une certaine méfiance de l'autre acteur, l'actionnaire. L'auditeur serait alors destitué de son rôle de gardien de la confiance et se trouverait de plus en plus régulièrement confronté à la défiance des investisseurs.

Les néo-institutionnalistes ¹⁶ proposent une réponse partielle à cette destitution : la pratique de l'audit telle qu'elle se situe au sein du conseil d'administration, du comité d'audit et de l'assemblée générale des actionnaires doit être très structurée, volontairement formalisée, intentionnellement institutionnalisée. Le travail du conseil d'administration devient un travail hautement

13 J.-P. NEUVILLE, « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, n° 3, janvier 1997, p. 297-319, et J.-P. NEUVILLE, « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération individuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX, n° 1, janvier 1998, p. 71-103.

14 C. RICHARD, *op. cit.*

15 S. MACAULEY, « Non-contractual relations in business : a preliminary study », *American Sociological Review*, vol. 28, n° 1, février 1963, p. 55-67.

16 P. J. DiMAGGIO et W. W. POWELL « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, avril 1983, p. 147-160.

formalisé qui constitue un bon contrepois au travail conjoint de la direction de l'entreprise et des commissaires aux comptes. La tenue du conseil d'administration est ainsi un moment où les choses sont écrites, fixées pour tous les acteurs, que ce soit les dirigeants, les auditeurs ou les actionnaires. C'est une formalisation d'un travail d'une année, nécessaire au marché financier. Le rapport d'audit présenté à cette occasion oblige ainsi, par son écriture, à formaliser une relation parfois complexe entre l'auditeur et l'audité.

La relation avec les actionnaires prend donc la forme d'une manifestation symbolique de l'audit et cette formalisation permet de restaurer un niveau de confiance nécessaire entre l'auditeur et l'actionnaire. Celle-ci s'appuie sur des mécanismes institutionnels, c'est-à-dire des contrôles formels qui se substitueraient à la confiance personnelle difficile à construire entre actionnaires et auditeurs dont les contacts sont extrêmement limités. Elle peut être qualifiée de « confiance institutionnelle ¹⁷ », en se définissant comme les attentes fondées sur des mécanismes formels de contrôle. Elle prend ainsi la forme de contrats, de sanctions légales, de procédures formalisées ¹⁸. Il est à noter que ces mécanismes formels de contrôle augmenteraient parallèlement les opportunités d'abus de confiance par les auditeurs et pourraient alors échouer à restaurer des relations de confiance. Une réponse possible ? Encore plus de formalisme, soit une « spirale inflationniste ¹⁹ » de formalisme !

En conclusion, l'audit est une pratique socialement construite et une activité institutionnellement légitimée. Alors que le processus de l'audit émerge de l'inscription sociale de la relation entre l'équipe dirigeante et l'équipe auditrice, son produit, le rapport de l'audit, fonde sa légitimité en institutionnalisant la relation entre les actionnaires et les commissaires aux comptes. Le paradoxe de l'audit réside donc dans le fait que sa réalisation s'inscrit dans les interactions avec l'équipe dirigeante et que sa légitimation s'appuie sur la formalisation de la relation avec le conseil d'administration.

17 C. RICHARD, *op. cit.*

18 L. G. ZUCKER, *op. cit.*

19 S. SHAPIRO, *op. cit.*

Dès lors, l'audit doit être un gage de confiance pour qu'une bonne gouvernance de l'entreprise et un bon fonctionnement du marché financier soient assurés. Mais, du simple fait de la complexité des relations humaines, cette nécessité économique constitue un mécanisme social subtil dont le dirigeant, l'actionnaire et l'auditeur portent et partagent la responsabilité.

V

Management et société

- 
- 23** « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! »
 - 24** « L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps »
 - 25** « Avec les technologies de l'information et de la communication, moins de pollution »
 - 26** « Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat" »
 - 27** « En France, la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école »
 - 28** « L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise »

23 « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! »

Jean-Pascal Gond

« La responsabilité sociale n'est pas seulement devenue acceptable dans les cercles de dirigeants, elle est aussi devenue à la mode ¹. »

La responsabilité sociale de l'entreprise est une mode managériale », pouvait-on récemment lire en tête d'un palmarès des idées reçues relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise, publié sur le site Internet de la société Vigéo ². Cette entreprise, dirigée par Nicole Notat, étant tout à la fois spécialisée dans la construction de classements et dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), on peut sans aucun doute lui faire confiance pour évaluer la prégnance de cette idée dans la sphère managériale. La RSE renvoie à l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social à jouer au-delà de leurs prérogatives strictement économiques et légales, et ont donc des responsabilités « élargies » qui dépassent l'unique objectif de maximisation du profit. Cela se traduit, en gestion, par la prise en compte de l'impact de leurs activités sur leur environnement humain, social, politique et écologique par les entreprises. Ce faisant, cette notion étend la gestion stratégique bien au-delà des

1 H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.

2 <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/blogcategory/stop-aux-cliches-rse.html>.

acteurs économiques et financiers classiques (fournisseurs, consommateurs, actionnaires, etc.), à tous les groupes qui affectent ou sont susceptibles d'être affectés par les activités de l'entreprise, groupes que l'on nomme parfois les « parties prenantes » (*stakeholders*³).

La RSE : une mode ?

Ces dernières années, la RSE a souvent été présentée comme une nouveauté portée par quelques entreprises françaises pionnières et amenant à un véritable « changement de paradigme stratégique⁴ ». L'idée que la RSE est une mode managériale trouve bien quelques fondements dans l'observation des milieux d'affaires français, qui ont connu depuis le début du siècle un engouement sans précédent pour cette notion. On a vu pendant les dix dernières années se démultiplier les mots d'ordre et déclarations d'entreprise, les chartes, les codes de conduite, les fonds éthiques, les sociétés de conseil spécialisées, les associations et autres *think tanks* dédiés à la RSE dans différents contextes professionnels ainsi que de nouvelles initiatives institutionnelles aux niveaux européen et français ; sans compter les rayons d'ouvrages spécialisés, le nombre croissant de colloques académiques et finalement de sociétés savantes se consacrant désormais à la RSE. Ainsi, l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise » elle-même, qui n'était guère employée plus de deux fois tous les trois ans dans le journal *Le Monde* entre 1987 et 1999, devient soudainement utilisée plus de dix fois entre 2002 et 2004⁵. Ce changement traduit un mouvement de diffusion qui partage quelques

3 Le terme *stakeholders* signifie littéralement « détenteurs d'enjeux ». Il a été construit par opposition à *shareholders* (actionnaires) et a été popularisé par R. E. FREEMAN dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Pour une présentation en français de ce courant, voir J.-P. GOND et S. MERCIER, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Encyclopédie de gestion des ressources humaine*, Vuibert, Paris, 2006, p. 917-925.

4 G. FÉRON, C.-H. D'ARCIMOLÈS, P. BELLO et N. SASSENOU, *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001, ou encore P. d'HUMIÈRE et A. CHAUVÉAU, *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

5 Source : archives du *Monde* consultées sur la base de données Europress, décembre 2004.

points communs avec le boom des cercles de qualité dans les années 1980-1990, la psychose du bug de l'an 2000, ou encore le passage à la « nouvelle économie » dont il ne fut plus question aussitôt la bulle Internet dégonflée...

À la différence près que la mode des fonds éthiques, dont le développement est lié à la RSE, a très bien résisté au choc de l'effondrement de la bulle Internet d'après les données aujourd'hui disponibles ⁶, et que la RSE, comme nous l'indique Howard Bowen ⁷, était déjà à la mode... en 1953 ! Et, si l'on en croit l'historien Morrell Heald, l'idée de responsabilité sociale a même connu son âge d'or aux États-Unis dans les années 1920 ⁸ !

Un regard historique sur l'émergence et la diffusion du concept montre en effet que cette idée est beaucoup plus ancienne que les « vendeurs de RSE » ne le laissent parfois entendre aujourd'hui (qu'ils opèrent dans le monde professionnel ou académique). Un tel ancrage historique ne signifie pas qu'il n'y a rien de neuf dans les développements contemporains qui y sont relatifs. Il permet au contraire de mieux saisir que la véritable nouveauté vient du développement sans précédent d'activités marchandes liées à la RSE – activités qui facilitent et supportent l'adoption des pratiques correspondantes par les entreprises. Ce processus, parce qu'il répond à un double mouvement de marchandisation du social et de socialisation des marchés ⁹, et parce qu'il est lié à des tendances lourdes telles que la globalisation, est sans doute relativement durable et même probablement cyclique. Ce changement de nature de la RSE suscite sur son passage des craintes légitimes mais crée aussi de nouvelles opportunités d'action pour les acteurs de la société civile.

6 Les chiffres de l'indicateur Novethic montrent que le nombre et les encours des OPCVM ISR (organismes de placement collectif en valeurs mobilières, socialement responsables) se sont démultipliés pendant la période de stagnation du développement des OPCVM qui a suivi l'effondrement de la bulle Internet. Voir le site <http://www.novethic.fr>.

7 H. R. BOWEN, *op. cit.*

8 M. HEALD, *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Jersey, 1988.

9 Dans le sens américain, c'est-à-dire que les marchés intègrent le facteur social.

Aux origines de la RSE

Les travaux historiques s'accordent pour situer l'émergence des pratiques de RSE aux États-Unis à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle. Ces pratiques s'inscrivent dans une tradition de paternalisme industriel similaire à celle qu'ont connue de nombreux autres pays tels que la France, mais elles s'en distinguent dans la mesure où elles sont ici entrées en forte résonance avec de nombreuses dimensions du contexte socioculturel, telles que la religion protestante, une méfiance vis-à-vis du rôle de l'État, une forte valorisation des initiatives privées visant le bien commun et une tradition de pluralisme démocratique¹⁰. Dans ce terreau favorable, le paternalisme industriel s'est prolongé en une tradition de philanthropie corporative dont l'ampleur ne connaît pas d'équivalent dans le monde, et ce mouvement a amené les hommes d'affaires américains à formaliser progressivement les relations entre entreprises et société au travers de concepts tels que ceux de *stewardship* ou *trusteeship*, dont les notions de RSE ou de parties prenantes sont les héritières directes.

En effet, en accord avec la doctrine protestante, la détention de richesse par les hommes d'affaires ne trouve de justification que dans la mesure où son administration bénéficie à la communauté au sein de laquelle ils opèrent (*stewardship*) et si elle s'exerce en tenant compte du bien-être des personnes qui sont directement ou indirectement affectées par les décisions d'affaires (*trusteeship*). Si le terme de RSE n'apparaît en tant que tel que dans les années 1950 et 1960, l'idée de responsabilité sociale était déjà bien présente dès le début du siècle précédent aux États-Unis, et la base doctrinale sur laquelle elle va s'élaborer était complètement établie dans les années 1920. La crise de 1929 verra reculer cette idée qui resurgira après la Seconde Guerre mondiale, lorsque le prestige social des grandes entreprises américaines sera restauré par la victoire. La RSE semble donc suivre un mouvement de balancier qui épouse la dynamique de légitimation du capitalisme

10 J. PASQUERO, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.-F. TURCOTTE et A. SALMON (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses universitaires du Québec, Sillery, 2005, p. 80-112.

américain depuis plus d'un siècle. Cette « mode » est donc déjà bien ancienne et curieusement récurrente...

Dans le contexte français, la faible utilisation de la notion jusqu'au milieu des années 1990 ne signifiait pas non plus que les pratiques de RSE ou les idées qui lui sont liées étaient totalement absentes ou ignorées. Comme l'ont bien souligné Dirk Matten et Jeremy Moon¹¹, le fait que de nombreuses entreprises opérant en dehors du monde anglo-saxon n'aient pas formalisé de politiques de RSE jusqu'à une période récente ne signifie pas qu'elles étaient auparavant « irresponsables » ou « non responsables » d'un point de vue social, mais plutôt qu'elles se comportaient de manière socialement responsable sans le savoir et/ou à leur insu. Cette « RSE implicite » est en général liée à l'existence d'un système légal ou institutionnel qui pousse, ou force, les entreprises à adopter des pratiques qui seraient perçues comme « socialement responsables » outre-Atlantique (par exemple, l'assurance sociale obligatoire en France). La diffusion contemporaine de la RSE « explicite », définie comme politique volontaire des entreprises visant à améliorer le bien-être social, est de ce point de vue surprenante : pourquoi adopter de telles pratiques, ancrées dans une tradition culturelle anglo-saxonne, si l'on dispose déjà d'un mode de gestion « implicite » des problèmes sociaux et environnementaux grâce à nos institutions ?

La réponse réside en partie dans le fait que les pratiques de RSE, telles qu'elles se sont développées en France, ont souvent été adaptées pour répondre à des enjeux locaux spécifiques. La RSE « explicite » française diffère en grande partie de la RSE « explicite » américaine. Les travaux relatifs à la diffusion de l'investissement socialement responsable (ISR) illustrent cette logique à l'œuvre : l'ISR américain est d'abord issu de mouvements sociaux et s'est constitué en projets à forte connotation morale, ciblant en priorité des investisseurs religieux ou activistes. Lorsqu'elle s'est diffusée en France, l'idée d'ISR a été progressivement retransformée en instrument de gestion permettant d'investir dans les entreprises les plus orientées vers le développement durable et donc d'améliorer la performance des placements financiers à long

11 D. MATTEN et J. MOON, « "Implicit" and "explicit" CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, 2008, p. 404-424.

terme ¹². La construction d'une loi relative à la RSE en 2001 encadrant la diffusion d'informations sociales et environnementales peut aussi surprendre d'un point de vue anglo-saxon et marque clairement le caractère très spécifique de l'approche de cette notion en France.

La RSE se développe aujourd'hui grâce aux « marchés de la vertu »

La RSE n'est donc pas vraiment une mode managériale, mais plutôt une idée qui revient à la mode de manière récurrente en Amérique depuis un siècle et s'est diffusée dans le reste du monde plus récemment. En France, les pratiques de responsabilité sociale se sont transformées en voyageant, tel un produit d'importation dont le contenu aurait été modifié pour mieux répondre aux goûts locaux. Mais si la RSE n'est pas une mode et se reconstruit à partir de traditions locales en se diffusant, est-ce qu'il n'existe tout de même pas de différence entre cette « nouvelle vague » de RSE et les précédents développements ? Qu'y a-t-il de nouveau dans les pratiques telles qu'elles se développent aujourd'hui en France ?

La différence de taille qui existe entre la RSE d'antan (celle de la philanthropie des années 1920 ou 1950, ou des mouvements sociaux et écologistes des années 1960-1970 aux États-Unis) et celle d'aujourd'hui, c'est le fait que les motivations des acteurs qui portent ces mouvements ont radicalement changé. Alors qu'ils agissaient pour des motifs religieux et économiques dans le cas du paternalisme, et souhaitaient d'abord réformer le comportement des entreprises pour changer la société ou agissaient au nom de valeurs éthiques et morales dans les années 1960 ou 1970, les nouveaux acteurs qui assurent aujourd'hui la promotion de la RSE cherchent souvent à combiner les objectifs de profit avec la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. Ces nouveaux « entrepreneurs de RSE » construisent ce que David

12 Voir J.-P. GOND, *Contribution à l'étude de la performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Toulouse I, 2006.

Vogel a appelé les « marchés de la vertu ¹³ ». Si ces marchés prennent des formes diverses – ISR, notation sociale et environnementale, conseil en communication et en implémentation de la RSE, enseignement professionnel spécialisé, commerce équitable, etc. –, le point commun de tous ces marchés est de chercher à concilier des buts sociaux et environnementaux avec un minimum de profitabilité. On peut donc interpréter ces développements contemporains comme une progressive internalisation par le système capitaliste de ses effets externes et secondaires grâce au développement de nouveaux marchés.

■ La RSE : une marchandisation du social ?

Le développement des marchés de la vertu (et son corollaire, la marchandisation de la RSE) peut s'interpréter selon deux grilles d'analyse complémentaires qui sont comme une photographie et son négatif, et correspondent assez bien à la métaphore d'un verre qui peut être vu comme étant soit à moitié vide, soit à moitié plein.

Pour les tenants d'une vision critique (qui voient le verre à moitié vide), ce mouvement correspond à un processus de marchandisation du monde social, chaque pas supplémentaire des marchés de la RSE renvoyant à un renforcement de l'emprise du monde des affaires sur la société, à une immixtion intolérable et dangereuse des entreprises dans la sphère publique, seule légitime pour gérer le bien commun ¹⁴. En s'attaquant à des problèmes tels que la lutte contre le sida en Afrique, le réchauffement climatique, la construction de routes dans des pays en développement ou parfois la gestion des relations avec les communautés locales, les entreprises s'imposent *de facto* comme « citoyennes » en exerçant un rôle politique ¹⁵. Une telle

13 D. VOGEL, *The Markets for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington, 2005. Voir aussi l'interview de David VOGEL à propos des thèses de son ouvrage, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 3, p. 55-59.

14 Une telle interprétation est proposée par R. SHAMIR, « The age of responsabilization : on market-embedded morality », *Economy and Society*, vol. 37, n° 1, 2008, p. 1-19.

15 Pour une présentation détaillée de telles actions, voir A. AGGERI, E. PEZET, C. ABRASSART et A. ACQUIER, *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris, 2005.

évolution suscite des craintes légitimes : en 1953, Howard Bowen soulignait déjà qu'une omniprésence des dirigeants d'entreprise dans les affaires de société *via* la RSE pouvait créer un excès de pouvoir proche du fascisme¹⁶. Ses craintes ont été réitérées en 1958 par Theodor Levitt, qui voyait dans la diffusion de la RSE aux États-Unis un retour au féodalisme¹⁷ et en 1970 par Milton Friedman qui craignait qu'elle ne mène au socialisme et sape les fondements des sociétés démocratiques¹⁸. Aujourd'hui, des associations telles qu'Attac mettent en garde contre l'existence de tels débordements de la sphère privée sur la sphère publique et invitent à considérer la RSE avec la plus grande vigilance¹⁹.

Vers une socialisation des marchés

Mais la marchandisation du social à laquelle renvoie le développement des « marchés de la vertu » a aussi pour corollaire la socialisation des marchés (le verre à moitié plein). Et les optimistes pourront voir dans ce processus l'émergence d'une nouvelle « dynamique du capitalisme », suivant laquelle ce système internalise certains des effets externes qu'il produit et réencastre les entreprises et leurs dirigeants dans le monde social, alors que les processus marchands et économiques tendent usuellement à les en séparer.

La marchandisation de la RSE montre en effet que l'on peut aussi « faire des affaires » en s'occupant de problèmes de société ; elle renforce et facilite l'adoption par les entreprises de politiques de RSE, qui réalignent leurs objectifs économiques avec ceux de la société. De plus, étant donné leur pouvoir économique et la nature de leurs activités, les entreprises sont parfois, d'un point de vue pratique, plus à même de contribuer à résoudre certains problèmes sociaux et environnementaux. Cette situation semble se généraliser dans un contexte où les États voient leurs prérogatives limitées par les frontières nationales alors que les nouveaux

16 H. R. BOWEN, *op. cit.*

17 T. LEVITT, « The dangers of social responsibility », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1958.

18 M. FRIEDMAN, « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

19 Voir les informations relatives à la RSE sur le site : <http://www.france.attac.org/>.

problèmes environnementaux sont globaux. Et, *de facto*, le rôle politique d'entreprises multinationales s'affirme – pour le meilleur comme pour le pire – dans certains pays en développement où la gouvernance politique est affaiblie, voire inexistante.

La marchandisation de la RSE semble être aujourd'hui très directement liée à des forces telles que la globalisation des marchés et des problèmes sociaux et environnementaux. Ces tendances ne risquant pas de s'inverser dans un avenir proche, on peut gager que la RSE va sans doute s'institutionnaliser plus fortement qu'auparavant. Si elle ne devient pas « durable », elle restera au moins une idée toujours prête à resurgir, comme elle le fut par le passé.

Même si les pratiques de RSE sont loin d'être aujourd'hui complètement institutionnalisées et si la taille des marchés de la RSE reste souvent lilliputienne ²⁰, la diffusion contemporaine de la RSE au travers de la construction des « marchés de la vertu » n'est pas sans soulever des inquiétudes légitimes quant au rôle politique des entreprises et en particulier des multinationales. Dans une certaine mesure, la RSE est une réappropriation de dimensions politiques par le monde marchand. Les critiques et rappels à l'ordre sont nécessaires pour cadrer les débordements possibles des politiques de RSE, mais ils ne doivent pas masquer totalement le potentiel régulateur ²¹ des « marchés de la vertu » pour faire évoluer les comportements d'entreprise. En resocialisant les acteurs économiques et en faisant construire par les entreprises des modes de communication et d'engagement avec des parties prenantes jusqu'alors négligées, la RSE construit aussi pour les acteurs de la société civile de nouvelles prises sur les marchés. S'il est important d'en connaître les limites, ne pas s'en saisir serait aussi gâcher de belles opportunités.

20 Aujourd'hui, la taille du marché des OPCVM ISR français représente environ 2 % de la taille du marché des OPCVM classiques.

21 Expression maintenant utilisée et exprimant une force plus grande que « régulateur ».

24 « L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps »

Sophia Belghiti-Mahut, Claire Dambrin
et Caroline Lambert

« – Aujourd'hui, les diplômés sont en majorité des femmes : pensez-vous que l'égalité se fera naturellement avec le renouvellement des cadres dirigeants ?

– C'est tout à fait le cas. Les grandes écoles se sont vraiment ouvertes aux femmes il y a vingt-cinq ans, ce qui fait que celles-ci arrivent aujourd'hui à l'âge où l'on entre dans un conseil d'administration, entre 45 et 50 ans, en tout cas dans les grandes entreprises ¹. »

« [En matière d'égalité hommes-femmes], je crois plutôt à la vertu de l'explication et de l'exemplarité. Déjà, à certains échelons, on ne se pose plus la question de savoir si on préfère un garçon ou une fille. La vraie modernité, c'est de faire confiance à l'évolution des mentalités ². »

En France, les filles réalisent des parcours scolaires bien meilleurs que ceux des garçons. Elles étaient 68 % à obtenir le bac en 2004 contre 56 % pour les garçons. Et 50 % des filles quittent le système éducatif diplômées du supérieur contre 40 % des garçons ³. Sur le marché du travail également, la présence des femmes continue d'augmenter et se rapproche de celle des hommes. Elles sont plus nombreuses parmi les professions intermédiaires (47 % en 2002 contre 38 % en 1982). La même tendance se retrouve dans l'encadrement : en 1982, un cadre sur

1 T. A. ZEITOUN, commissaire aux comptes, créatrice d'« Action de femmes », <http://www.linternaute.com/femmes/itvw/0310titazeitoun.shtml>.

2 P. BARBIZET, directrice générale d'Artemis, *L'Express*, 11 février 1999.

3 S. LEMAIRE, « Le devenir des bacheliers : parcours après le baccalauréat des élèves entrés en sixième en 1989 », *Note d'information 06.01*, MEN-DEP, janvier 2006.

quatre était une femme, vingt ans plus tard, cette proportion est de un sur trois ⁴.

On s'attendrait donc à retrouver la même tendance de féminisation des instances de pouvoir dans les entreprises. Or, malgré l'accroissement du nombre de femmes cadres, les derniers cercles, ceux du pouvoir et de décision, ne semblent toujours pas à leur portée. Ainsi, en France, en 2004, les femmes ne sont que 17 % des 300 000 dirigeants salariés d'entreprise et 7 % des cadres dirigeants des 5 000 premières entreprises françaises ⁵. Au 30 septembre 2005, seuls 37 mandats sur les 571 sièges d'administrateurs des entreprises du CAC 40 sont occupés par des femmes (soit 6 %), et un tiers de ces 40 sociétés ne comptent tout simplement aucune femme dans leur conseil d'administration ⁶. Cette situation n'épargne pas la fonction publique. Alors que les femmes occupent 58 % des emplois des trois fonctions publiques ⁷, elles ne représentent que 12 % des 7 757 emplois supérieurs.

Soulignons que ce n'est pas une spécificité française. Partout dans le monde, ce sont des hommes qui occupent le plus les postes à responsabilités, alors que les femmes forment le gros des troupes aux niveaux intermédiaires et de base. Aux États-Unis, en 2002, si les femmes représentaient près de 47 % de la main-d'œuvre, elles n'occupaient que 12 % de tous les postes de management ⁸. Dans quelque 120 entreprises américaines interrogées en 2005, comparativement aux hommes, les femmes représentaient 38 % des managers, 27 % des seniors managers et 20 % des membres de comités de direction. Alors, comment expliquer cette résistance ?

4 M. MERON, M. OKBA et X. VINEY, *Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées*, Données sociales – La société française, Paris, 2006.

5 *Femmes et Hommes : Regards sur la parité*, INSEE, 2004.

6 www.actiondefemme.fr.

7 Fonction publique d'État, territoriale et hospitalière.

8 *A New Look Through the Glass Ceiling : Where are the Women ? The Status of Women in Management in Ten Selected Industries*, United States General Accounting Office, 2002.

Ce n'est qu'une question de temps...

L'égalité est inéluctable dans le devenir des entreprises, c'est une question de temps, pensent beaucoup. Pourquoi s'alarmer ? Le chemin est tracé, il faut attendre que le temps fasse son œuvre et termine le travail commencé par les « défricheuses ». Selon une étude réalisée en 2000 auprès de 117 PDG d'entreprises britanniques membres du FTSE 500⁹, 40 % des 117 PDG interrogés pensent qu'une des barrières à l'avancement hiérarchique des femmes aux postes de *top management* réside dans le fait que les femmes n'ont pas encore eu le temps d'arriver au sommet de leur carrière¹⁰. Ils sous-entendent ainsi que le problème d'avancement hiérarchique des femmes se résoudra de lui-même dans leur entreprise : selon eux, la plupart des femmes à des postes de *middle management* vont automatiquement accéder à des niveaux seniors avec le temps. Le faible nombre de femmes dans les postes de direction s'expliquerait simplement par un phénomène de *pipeline* ou de « retard historique¹¹ ». Une explication conjoncturelle plus subtile est parfois avancée. Certains auteurs¹² stipulent que les femmes entrant dans une organisation dominée par les hommes font face à des difficultés similaires à celles des nouveaux immigrants : arriver sur un terrain où les règles ont été définies par le groupe dominant. On qualifie cette perspective de « neutre vis-à-vis du genre¹³ ». Pour Kanter, « c'est la rareté et non la féminité en soi qui façonne l'environnement professionnel des femmes dans les sphères de management à prédominance masculine¹⁴ ». L'argument sous-jacent est que, puisque c'est la rareté et non le fait d'être une femme qui expliquerait les difficultés rencontrées par les femmes, l'augmentation de la population féminine dans l'entreprise devrait régler de fait le problème.

9 Financial Times Securities Exchange top 500 companies.

10 CATALYST, *Breaking the Barriers. Women in Senior Management in the UK*, 2000.

11 J. LAUFER, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n° 151, juillet-août 2004, p. 117-127.

12 R. M. KANTER, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, 1977. B. FORISHA et B. GOLDMAN, *Outsiders on the Inside : Women and Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1981.

13 P. CIANCANELLI, S. GALLHOFFER, C. HUMPHREY et L. KIRKHAM, « Gender and accountancy : Some evidence from the UK », *Critical Perspectives on Accounting*, 1/2, 1990, p. 117-144.

14 R. M. KANTER, *Men and Women of the Corporation*, op. cit.

Le sablier se serait-il grippé ?

Si on croit l'adage « à force de croire et d'espérer, tout peut arriver », on peut continuer à croire que le temps fera son œuvre. Mais, en ce qui concerne les femmes, c'est plutôt : « Ô temps, suspends ton vol, et vous heures propices, suspendez votre cours ¹⁵. »

L'hypothèse du « retard historique » est largement questionnée. Une étude sur les cabinets d'avocats montre qu'aux États-Unis les femmes représentent plus de 40 % des étudiants en droit depuis 1985, et qu'en 2001 le recrutement des femmes dans les cabinets juridiques dépasse celui des hommes. Pourtant, les femmes n'arrivent toujours pas à atteindre les cimes managériales : elles représentent 15,6 % des associés dans les cabinets juridiques américains ¹⁶. Même constat dans les conseils d'administration : au rythme actuel de progression, il faudrait compter soixante-dix ans pour atteindre la parité dans les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises américaines ¹⁷.

Une analyse plus récente du Bureau international du travail étudie la proportion de femmes managers par groupe d'âge sur 63 pays en 2004 ¹⁸ (voir graphique ci-après).

Ces chiffres ¹⁹ montrent que, après plusieurs années de travail, une femme aura davantage de chances (ou de risques) de se trouver à une position hiérarchique inférieure à celle d'un homme entré sur le marché du travail au même moment.

En France, en 1998, une étude de l'INSEE ²⁰ fait également vaciller l'argument du retard historique.

Si on considère les salariés ayant débuté comme « employés », 30 % des hommes passent à la catégorie « profession intermédiaire » durant leur carrière, puis 26 % à la catégorie « cadre

15 A. DE LAMARTINE, *Méditations poétiques*, H. Nicolle, Paris, 1820.

16 CATALYST, « Working to advance women in business », *Catalyst Perspective*, mai 2001.

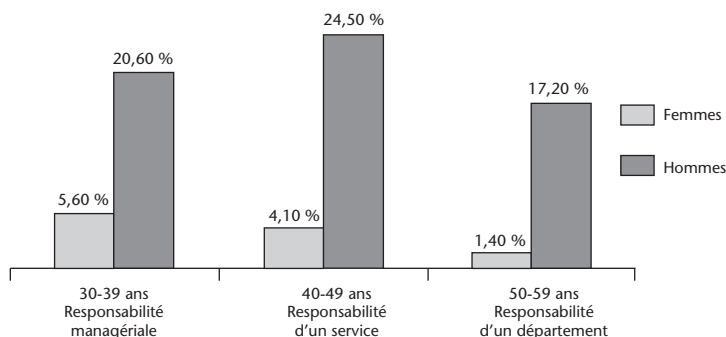
17 « 2005 catalyst census of women board directors of the fortune 500 shows 10-year trend of slow progress and persistent challenges », www.catalyst.org.

18 INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management*, mise à jour 2004 de L. WIRTH, *Breaking Through the Glass Ceiling : Women in Management*, *op. cit.*

19 Lire comme suit : 5,6 % des femmes âgées de 30 à 39 ans ont une responsabilité managériale contre 20,6 % des hommes de la même tranche d'âge.

20 GÉNISSON, 1999, INSEE, 1998, ministère de l'Emploi – 1, 1999, et ministère de l'Emploi – 2, 1999.

Proportion de femmes managers



supérieur » tandis que seules 17 % des femmes passent à la catégorie « profession intermédiaire » et 4 % d'entre elles à la catégorie « cadre supérieur ».

Même si le recrutement des femmes est significativement important, leur carrière stagne souvent dans les postes de *middle management*. Plusieurs chercheurs sont d'accord pour constater que les femmes n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du « plafond de verre ». Cette expression s'est diffusée à partir des années 1980 aux États-Unis (*glass ceiling*) pour désigner les barrières invisibles, artificielles, fondées sur des préjugés d'ordre comportemental et organisationnel qui empêchent les femmes d'accéder aux niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la plupart des organisations. Les freins qui bloquent l'avancement hiérarchique des femmes cadres sont d'origines diverses et d'intensité variable, et d'autres explications que le décalage historique permettent de comprendre pourquoi, alors que la progression de l'activité féminine en général est notable, la progression des femmes vers les postes de direction les plus élevés semble très lente.

Pourquoi une si faible proportion de femmes top managers ?

En 1996 et en 2003, une enquête a été réalisée auprès de femmes ayant atteint des postes de *top management* aux

États-Unis (au minimum vice-présidentes dans les 1 000 premières entreprises classées par Fortune)²¹. En 2003, seules 10 % des répondantes citent leur présence récente dans les postes de management comme une des barrières à leur avancement hiérarchique alors qu'elles étaient 29 % à la mentionner en 1996. D'autres barrières sont beaucoup plus fréquemment citées (par exemple, l'exclusion des réseaux informels et les stéréotypes). On peut se demander si les femmes managers ne se rendent pas à l'évidence, suite à leur expérience, que l'hypothèse du retard historique est insuffisante pour expliquer leurs difficultés.

Les recherches sur la place des femmes dans les organisations évoquent fréquemment trois types d'obstacles, parfois en les combinant, pour expliquer les difficultés rencontrées par les femmes dans leur avancement hiérarchique : des obstacles individuels (par exemple la personnalité), des obstacles organisationnels (discriminations, barrières posées par la profession ou l'entreprise, etc.) et des obstacles sociaux (comme les stéréotypes ou le modèle masculin du pouvoir).

Les obstacles individuels à la progression de carrière seraient développés par les femmes elles-mêmes. Ces obstacles concernent les attributs et les savoir-faire, la motivation ou les traits de personnalité. L'absence des femmes aux plus hauts niveaux de l'organisation s'expliquerait par des perceptions du métier et des motifs de satisfaction différents de ceux des hommes. Par exemple, les femmes seraient davantage sujettes au stress et quitteraient la profession pour cette raison. Ces obstacles individuels incluent également ce qui est présenté comme le résultat de choix de vie délibérés de la part des femmes. Le *turn-over* féminin est alors envisagé comme une conséquence d'un choix de vie centré sur la famille. Par anticipation, les femmes investiraient moins dans leur formation et n'acquerraient donc pas les qualifications requises pour suivre une carrière linéaire²².

Ce type d'analyse est très contestable car ce que certains nomment « choix de vie » est le plus souvent imposé par des pressions sociales relatives aux responsabilités attribuées aux femmes

21 CATALYST, *Women in U.S. Corporate Leadership*, 2003.

22 R. A. BERNARDI, « The implications of lifestyle preference on a public accounting career : An exploratory study », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, 1998, p. 335-351.

par rapport à leur foyer²³. Ceux qui croient en l'existence de ces obstacles individuels postulent que les différences entre les hommes et les femmes sont assimilables à des lacunes imputables aux femmes²⁴. Ils se réfèrent implicitement à l'idéal de modèle masculin du pouvoir et, ce faisant, contribuent à perpétuer les difficultés rencontrées par les femmes.

Parmi les obstacles à la progression de carrière, de nombreuses recherches mentionnent les conditions de travail relatives aux postes à hautes responsabilités – nombreux voyages, horaires de travail tardifs, etc. Ces conditions défavorables sont parfois présentées comme un facteur explicatif d'une progression de carrière plus lente et/ou d'un *turn-over* plus élevé chez les femmes. La faiblesse des réseaux organisationnels ou professionnels auxquels peuvent appartenir les femmes peut également limiter fortement leur avancement hiérarchique. Qu'ils soient formels ou informels, ces réseaux influencent les processus de nomination au moment de la sélection des cadres. Souvent, les dirigeants nomment pour les postes clés les personnes qu'ils connaissent *via* les réseaux dans lesquels les femmes sont peu présentes, voire exclues : réseaux d'anciens, clubs, équipes de sports masculins type rugby, etc. Certains chercheurs soulignent ainsi l'« homosocialité » caractérisant l'avancement hiérarchique : les *top managers* hommes ont tendance à recruter et promouvoir des personnes ayant un profil semblable au leur – formation, style de vie, etc. – et reproduisent ainsi les modèles de relations hommes/femmes préexistants dans leur entreprise²⁵. Toutefois, on ne peut se limiter à cette explication centrée sur l'organisation pour comprendre la faible proportion des femmes au *top management* des entreprises. Se focaliser essentiellement sur l'entreprise en la rendant seule responsable de la situation des femmes suggère que les femmes subissent passivement leur milieu organisationnel.

Un troisième type d'explication émerge des recherches portant sur la place des femmes dans les professions. Dans cette

23 J. WAJCMAN, « Le genre au travail », in J. LAUFER, C. MARRY et M. MARUANI (dir.), *Le travail du genre*, La Découverte, Paris, 2003, p. 151-162.

24 J. E. HUNTON, P. E. NEIDERMEYER et B. WIER, « Hierarchical and gender differences in private accounting practice », *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 2, 1996, p. 14-31.

25 F. ANDERSON-GOUGH, C. GREY et K. ROBSON, « "Helping them to forget". The organizational embedding of gender relations in public audit firms », *Accounting, Organizations and Society*, 30/5, 2005, p. 469-490.

approche, le plafond de verre est maintenu par des stéréotypes et des préjugés concernant les rôles attribués aux hommes et aux femmes dans la société en général. Les courants de recherche portant sur la gestion de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et sur les couples à double carrière soulignent ces multiples stéréotypes et leur faible évolution. Par exemple, le pouvoir, l'ambition, l'autorité ou le *management* sont implicitement associés à la masculinité. Au féminin, l'adjectif « ambitieux » est rarement un compliment. Pas facile, pour une femme, de jouer à des jeux de pouvoir dont les règles ont été édictées par des hommes²⁶. Et, comme le souligne V. E. Schein, c'est toujours « penser manager, penser homme²⁷ » (*think manager, think male*). Plusieurs études montrent que les femmes ont toujours à assumer la plus grande partie des tâches domestiques et des responsabilités familiales. Des femmes ayant des vies familiales pleines peuvent être perçues comme ne s'impliquant pas assez dans leur travail. On remarque à ce titre que de nombreuses femmes dirigeantes n'ont pas d'enfants. En outre, la difficile conciliation entre le travail et la famille crée un accroissement du stress et plus de conflits travail/famille pour les femmes que pour les hommes²⁸. Dans les couples à double carrière appartenant à des catégories socioprofessionnelles élevées, un certain nombre d'études montrent que, à long terme, ce sont les femmes qui font le plus souvent des compromis au niveau professionnel pour mieux gérer l'équilibre famille/travail, en particulier après la naissance d'un enfant²⁹. De manière réciproque, c'est au niveau personnel que les hommes font des compromis à long terme. Cela suggère la persistance des stéréotypes qui renvoient les femmes à leurs rôles d'épouse et de

26 H. CONSTANTY, « Femmes et carrière, la course d'obstacles », *L'Express*, 31 mai 2004.

27 V. E. SCHEIN, « The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics », *Journal of Applied Psychology*, n° 57, 1973, p. 95-100.

28 Le concept de conflit travail/famille (*work-family conflict*) se définit comme une « forme de conflit de rôle chez la personne carriériste, apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles », C. A. HIGGINS et L. E. DUXBURY, « Work-family conflict : A comparison of dual-career and traditional-career men », *Journal of Organizations Behavior*, n° 13, 1992, p. 389-411.

29 H. P. BLOSSFELD et S. DROBNIC, *Careers of Couples in Contemporary Societies : from Male Breadwinner to Dual-earner Families ?*, Oxford University Press, Oxford, 2001 ; C. KIRCHMEYER, « Determinants of managerial career success : Evidence and explanation of male/female differences », *Journal of Management*, n° 24, 1998, p. 673-692.

mère, et les hommes à leurs rôles de père et de soutien financier de la famille.

Comment changer le cours des choses ?

Tout au long de cette réflexion, nous avons interrogé la nature des facteurs qui expliquent l'ascension hiérarchique limitée des femmes. Nous pensons que les femmes n'accéderont pas de manière mécanique aux postes de direction et qu'il ne s'agit donc pas d'une question de temps. C'est la combinaison d'obstacles organisationnels et sociaux qui explique le mieux selon nous la sous-représentation persistante des femmes aux postes de direction dans les entreprises.

Un des points les plus intéressants qui ressortent des recherches portant sur ces thématiques réside dans le dilemme auquel les femmes sont confrontées. Si elles se conforment aux stéréotypes féminins, on leur reproche de donner la priorité à leur famille, de manquer de *leadership* dans leur travail. Si elles adoptent des comportements plus ambitieux, on leur reproche d'outrepasser leur rôle et elles sont évaluées négativement. Les femmes qui souhaitent progresser dans la hiérarchie seraient donc contraintes d'adopter des comportements qualifiés de « masculins », au prix d'une souffrance personnelle et d'une inefficience organisationnelle.

Agir sur un problème implique selon nous d'agir sur la façon dont les gens en parlent. C'est pourquoi nous avons choisi de rendre compte des diverses explications produites par les chercheurs et les organismes professionnels concernant la faible proportion de femmes aux postes de *top management*. À l'issue de cette réflexion, nous refusons le discours selon lequel les femmes ne veulent pas ou n'ont pas intérêt à atteindre les postes à haute responsabilité. Il s'agit pour nous d'un argument pernicieux qui sous-entend qu'elles seraient libres de faire ce choix, ce qui est invalidé par la plupart des pistes explicatives que nous avons présentées.

Comment alors parler de ce phénomène de rareté des femmes *top managers* si l'on souhaite mieux le contrer ? Notre conviction est qu'il ne faut pas penser le problème comme étant spécifique aux femmes. Lorsque les entreprises développent des politiques de ressources humaines labellisées « femmes » (voir par exemple

les programmes mondiaux de certains grands cabinets d'audit type *Women in PWC*), elles participent selon nous à la ghettoïsation des femmes et des hommes dans des modèles statiques de carrière. Au niveau de la société en général, on peut regretter le conservatisme des politiques d'égalité professionnelle dans lesquelles « les stéréotypes sur les qualités et rôles respectifs des deux sexes ne sont pas remis en question : l'homme est solide, disponible et dominant ; la femme est attentive, douce, sérieuse... et, bien sûr, mère ³⁰ ». Orientées vers la protection des femmes, ces politiques ont tendance à les victimiser et participent ainsi au renforcement des stéréotypes existants. Ni les lois ni les mentalités n'évoluent indépendamment des situations concrètes dans lesquelles les individus sont engagés. À ce titre, beaucoup parient sur la référence à des expériences individuelles de femmes leaders pour qu'un modèle féminin du pouvoir existe à terme dans les esprits. Cette approche est tout à fait intéressante. Il nous semble toutefois plus ambitieux de combattre les stéréotypes subis par les hommes autant que par les femmes. Par exemple, si les hommes avaient les mêmes opportunités que les femmes de s'investir davantage dans leur vie familiale sans porter préjudice à leur carrière, cela aurait sans aucun doute des répercussions notoires sur les carrières des femmes. Les entreprises ne pourraient plus implicitement reporter uniquement sur les femmes la responsabilité de s'adapter aux attentes organisationnelles et elles seraient sans aucun doute amenées à revoir leurs schémas de carrière.

« Certains regrettent encore que l'on soit obligé d'avoir recours à la loi, ils continuent de penser que l'on doit s'en remettre au mouvement naturel des choses. Mais que faire quand il n'y a pas de mouvement du tout et cela depuis plus de cinquante ans ³¹ ? »

30 V. LION, « Égalité professionnelle. Ringardiser les stéréotypes », *L'Express*, 23 février 2006. Voir également les études réalisées par le Lab'Ho d'Adecco sur l'égalité professionnelle : <http://www.labho.fr>.

31 Yvette ROUDY, députée-maire de Lisieux, ancienne ministre des Droits de la femme.

25 « Avec les technologies de l'information et de la communication, moins de pollution »

Florence Rodhain

« Je suis favorable à ce qu'un grand nombre de réunions soient réalisées en visioconférence pour éviter les déplacements inutiles qui génèrent de la pollution ¹. »

On a longtemps cru que les technologies de l'information et de la communication (TIC) allaient remplacer d'anciens modes d'organisation et permettre de moins consommer de papier, de supprimer des déplacements et donc de moins polluer. Qu'en est-il ? Les nombreuses innovations technologiques dans le domaine des TIC ces dernières décennies ont-elles permis une telle avancée ?

La visioconférence a permis d'entrevoir une société où les salariés pourraient moins se déplacer. L'émergence du commerce électronique a laissé croire que les individus allaient faire leurs courses sur Internet et économiser autant de déplacements personnels. La messagerie électronique a fait planer l'idée qu'elle allait remplacer la consommation de papier. Ces espoirs sont-ils fondés ? Les TIC remplacent-elles les anciens modes d'organisation consommateurs d'énergie, permettant ainsi de moins polluer ?

1 Jean-Louis BORLOO, ministre de l'Écologie, entretien publié par *France-Soir*, 17 septembre 2007.

« Les TIC remplacent le papier »

Nous sommes chez IBM, à Montpellier, au milieu des années 1990. La messagerie électronique, alors toute nouvelle, fait son introduction dans l'entreprise. Tous les ordinateurs sont mis en réseau, et la direction en profite pour supprimer les imprimantes, que l'on imagine alors superflues : l'objectif du « zéro papier » se profile. Il n'a pas fallu attendre plus de deux semaines avant que l'on réintroduise les imprimantes. La nouvelle technologie ne signifiait pas substitution. La prophétie du « zéro papier », prônée par les gourous de l'informatique avec son gain environnemental, ne s'est pas réalisée.

Les données agrégées vont dans le même sens. Ainsi, entre 1988 et 1998, la consommation de papier dans les pays industrialisés a augmenté de 24 %². Pourtant, durant cette période, les capacités de stockage d'informations électroniques se sont développées à grande vitesse. En Grande-Bretagne, la consommation de papier a plus que doublé entre 1984 et 1995³. Suren Erkman, dont l'ouvrage ouvrait la voie au nouveau domaine de recherche qu'est l'écologie industrielle⁴, souligne, en évoquant le fameux credo « zéro papier » scandé dans les années 1980 : « Selon les prophètes de la soi-disant société "postindustrielle", les ordinateurs étaient censés reléguer le papier au rang de curiosité historique. C'est exactement l'inverse qui s'est produit : aux États-Unis, la consommation annuelle de papier est passée de 7 à 22 millions de tonnes entre 1956 et 1986⁵. »

Il existe cependant des situations dans lesquelles les TIC viennent remplacer le papier, par exemple lorsque les documents sont envoyés par e-mails plutôt que par courrier traditionnel. Comment expliquer alors la consommation accrue de papier ? Les effets de substitution sont en fait marginaux par rapport aux

2 N. COHEN, « The environmental impacts of e-commerce », in L. M. HILTY et P. W. GILGEN, *Sustainability in the Information Society, 15th International Symposium on Informatics for Environmental Protection*, Metropolis Verlag, Marburg, 2001.

3 U. HUWS, « Material world : The myth of the "weightless economy" », in L. PANITCH et C. LEYS, *The Socialist Register*, 1999, cf. www.yorku.ca/socreg/huws99.txt.

4 S. ERKMAN, *Vers une écologie industrielle*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 1998, p. 152.

5 *Ibid.*, p. 90.

possibilités d'impression accrues par l'usage des TIC⁶, qui facilitent l'accès à des rapports ainsi qu'à tout autre document sur la Toile. Cet accès induit une augmentation des impressions et le gaspillage par les utilisateurs finaux. Ainsi, une étude menée par Ipsos Global⁷ estime qu'une page sur six imprimée sur le lieu de travail n'est jamais utilisée, soit jetée directement à la poubelle, soit oubliée sur l'imprimante ou la photocopieuse. Cela représenterait, par an, une perte de 400 millions d'euros pour les entreprises françaises et l'équivalent de près de 1,2 million d'arbres sacrifiés. 43 % des Français imprimeraient jusqu'à cinquante pages par jour grâce aux facilités d'accès aux informations, 20 % avoueraient imprimer la totalité des documents qu'ils reçoivent et 38 % admettraient imprimer l'intégralité des e-mails qui leur parviennent afin de les lire sur le support papier.

Cette pratique se ferait sans réelle conscience. Ainsi, selon une seconde étude menée par Ipsos⁸, si 62 % des salariés reconnaissent constater un gaspillage sur le lieu de travail, seuls 34 % d'entre eux admettent y participer, rejetant ainsi la responsabilité sur les autres. Cette étude montre également un clivage entre le secteur privé et le secteur public. Si 24 % des pages imprimées dans le secteur privé passent directement à la « case » poubelle sans être consultées, seules 15 % des pages seraient ainsi gaspillées dans le secteur public. Dans le secteur privé, le trophée reviendrait à la grande distribution, avec un taux atteignant 40 % de pages inutilement imprimées !

■ « Les TIC remplacent le transport des salariés »

L'émergence d'une nouvelle technologie de télécommunications a toujours laissé accroire que celle-ci permettrait de diminuer l'utilisation des transports. En 1876, était inventé le téléphone. Le 10 mai 1879, selon un éditorial du *Times*, le téléphone allait bientôt soulager les managers en leur évitant des

6 P. MOKHTARIAN, « Telecommunications and travel. The case for complementarity », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 6, n° 2, 2003, p. 43-57.

7 Étude menée par Ipsos Global pour le compte de Lexmark (fabricant d'imprimantes) auprès de mille PME-PMI et grandes entreprises européennes en avril 2005 (voir <http://www.lexmark.fr>).

8 Étude menée par Ipsos entre le 20 février et le 7 mars 2006 auprès de 2 837 salariés.

déplacements. Deux ouvrages de science-fiction de Wells⁹ et de Forster¹⁰ décrivent une société où la téléconférence est de mise, en lieu et place des déplacements physiques. Avec plus d'un siècle de recul, on peut observer ce qui s'est passé. Dans le passé récent, le nombre d'appels téléphoniques n'a cessé de s'accroître. Le nombre de miles parcourus par avion augmente à peu près au même rythme, et le nombre de miles parcourus en voiture augmente, mais deux fois moins vite. Un appel téléphonique peut parfois remplacer un voyage, mais plus de communications et une communication plus rapide engendrent plus d'activités et plus d'associations, impliquant un nombre plus important de voyages.

Les études montrent que l'effet de substitution n'existe pas. Loin de rendre inutiles les déplacements, les TIC contribuent au contraire à les augmenter. Si certaines études s'intéressant à l'impact des TIC sur les déplacements ont certes pu montrer un effet de substitution direct, parce qu'elles sont limitées dans leur approche méthodologique (à court terme et se focalisant sur une seule application), elles sont passées à côté d'effets indirects, plus subtils et à long terme, que l'on retrouve dans les études de type holistique. Il n'existe finalement aucune preuve empirique montrant la substitution des télécommunications aux voyages¹¹ : les études les plus simples montrent l'évolution concomitante des voyages et des télécommunications dans un même espace géographique et durant la même période. Par exemple, entre 1990 et 1995, on enregistre une augmentation de 11 % des miles parcourus par un individu alors que, durant cette période, le développement et l'adoption de nouvelles technologies sont très importants¹². D'autres études, plus spécifiques, portant sur le lien entre télécommunications et voyages au niveau individuel, aboutissent aux mêmes conclusions. Ainsi, Zumkeller¹³ conclut que

9 H. G. WELLS, *War of the Worlds*, William Heinemann, Londres, 1898.

10 E. M. FORSTER, *The Eternal Moment and Other Stories*, Sidgwick & Jackson, Londres, 1928.

11 Voir note 3.

12 P.-S. HU et J. YOUNG, *Summary of Travel Trends : 1995 Nationwide Personal Transportation Survey*, FHWA-PL-00-006. Federal Highway Administration. U.S. Department of Transportation, Washington, D. C., 1999.

13 D. ZUMKELLER, « Communication as an element of the overall transport context : An empirical study », Actes de la 4^e conférence internationale *Survey Methods in Transport*, vol. 1, Leeds, 1996, p. 66-68.

l'effet de complémentarité est beaucoup plus fort que celui de substitution : pour un individu donné, à un niveau élevé de voyages est associé un niveau élevé de communications.

Quatre phénomènes expliquent la non-substitution des TIC au transport de personnes.

Le premier est celui de l'« effet neutre » : bien souvent, on suppose que l'utilisation d'un mode de communication se conjugue systématiquement avec la diminution de l'utilisation d'un autre mode. Or, l'utilisation des télécommunications ne signifie pas forcément l'élimination d'un voyage car, sans les télécommunications, l'activité n'aurait tout simplement peut-être jamais eu lieu (c'est un effet neutre). Par exemple, l'étudiant qui suit des études à distance ne se serait peut-être jamais inscrit dans une université traditionnelle, la personne impliquée dans une téléconférence ne se serait de toute façon peut-être jamais déplacée, et chaque achat impulsif effectué sur le Web n'aurait pas conduit à un déplacement dans un magasin.

Le deuxième phénomène est l'effet de complémentarité, lorsque l'utilisation d'un mode de communication conduit à accroître un autre mode. Les tout premiers mots prononcés par Alexander Graham Bell au téléphone ont été : « Monsieur Watson, venez tout de suite, j'ai besoin de vous », générant ainsi un trajet¹⁴. On pourrait *a contrario* penser que le télétravail est un bon exemple d'effet de substitution, les télécommunications remplaçant les trajets. Cependant, Harvey et Taylor¹⁵ montrent qu'une personne ayant peu d'interactions sociales (et spécialement les personnes travaillant à la maison) aura tendance à voyager plus. D'après les auteurs, les individus ont besoin de contacts sociaux : s'ils ne les trouvent pas sur le lieu de travail, ils iront les chercher ailleurs. Ce qui signifie que le télétravail ne diminue pas forcément le nombre de voyages, mais en change tout simplement le but. Autre exemple de complémentarité : lorsqu'un mode de communication est utilisé pour améliorer l'utilisation d'un autre mode de communication. C'est

14 Même si, dans ce cas précis, il n'y a pas eu transport de personne impliquant l'utilisation de ressources naturelles, le subordonné se trouvant sans doute dans les mêmes locaux ; il n'en reste pas moins que l'exemple est éloquent.

15 A. S. HARVEY et M. E. TAYLOR, « Activity settings and travel behaviour : A social contact perspective », *Transportation*, vol. 27, n° 1, 2000, p. 53-73.

ainsi qu'une des utilisations les plus courantes des téléphones portables consiste à planifier ou modifier des entrevues ¹⁶.

Le troisième phénomène expliquant la non-substitution est lié au fait que le média électronique ne peut égaler la richesse d'un face-à-face. Ainsi, les télécommunications se substituent difficilement aux voyages, comme Harvey et Taylor ¹⁷ l'ont montré pour les personnes ayant besoin d'interactions sociales.

Enfin, le quatrième et dernier phénomène est lié aux méta-motivations liées au voyage. La communication directe, raison principale invoquée pour le voyage, n'est pas forcément la plus importante pour l'effectuer ¹⁸. Il existe des « méta-motivations », comme la visite à la famille ou aux amis, la visite de lieux intéressants ainsi que la volonté de s'échapper de la maison ou du lieu de travail ¹⁹.

■ « Les TIC remplacent le transport des personnes »

Le commerce électronique, se substituant au commerce traditionnel, permet-il d'éviter le déplacement de personnes et donc les effets de pollution et de consommation d'énergie liés aux déplacements ? L'empreinte écologique du commerce électronique est-elle moins importante que celle du commerce traditionnel ?

Matthews *et alii* ²⁰ se sont intéressés à la vente de livres aux États-Unis et ont comparé le système traditionnel au commerce électronique. S'il existe bien des « économies énergétiques » liées à la suppression des trajets pour se rendre à la librairie dans le cas du commerce électronique, ces économies sont largement compensées par l'acheminement des livres par voie aérienne.

16 Y. YIM, « Télécommunications and travel behaviors : Would cellular communications generate more trips ? », *Annual Transportation Research Board Meeting*, 9-13 janvier, Washington D. C., 2000.

17 A. S. HARVEY et M. E. TAYLOR, *op. cit.*

18 L. H. DAY, « An assessment of travel/communications substitutability », *Futures*, vol. 5, n° 6, 1973, p. 559-572.

19 K. BUTTON et R. MAGGI, « Videoconferencing and its implications for transport : An Anglo-Swiss perspective », *Transport Reviews*, vol. 15, n° 1, 1974, p. 59-75.

20 H. S. MATTHEWS, C. HENDRICKSON et D. L. SOH, « Environmental and economic effects of e-commerce : A case study of book publishing and retail logistics », *Transportation Research Record*, n° 1763, 2001, p. 6-12.

Ainsi, c'est le transport de marchandises qui, dans ce cas, rend la facture énergétique plus élevée. Williams et Tagami ²¹ se sont intéressés au même secteur, et ont comparé le cas des États-Unis avec celui du Japon : 73 mégajoules (MJ) par livre sont consommés aux États-Unis par le commerce électronique, alors que seulement 53 mégajoules le sont par le commerce traditionnel. Au Japon, dans la ville de Tokyo, le commerce électronique nécessite 9,3 MJ par livre tandis que le commerce traditionnel en consomme 1,6 MJ. Les résultats diffèrent dans les régions rurales du Japon : 12 MJ sont utilisés par le commerce électronique tandis que 16 MJ le sont par le commerce traditionnel. Ils ont montré par la suite que, quelle que soit la zone géographique (urbaine ou rurale) et notamment du fait du packaging supplémentaire nécessaire dans le cas du commerce électronique, la consommation d'énergie du commerce traditionnel reste moins élevée ²². Dans les zones rurales, l'avantage énergétique du commerce traditionnel est cependant moins important que dans les zones urbaines car sa facture énergétique y est plus élevée du fait de la nécessité d'utiliser un véhicule personnel.

Il semble donc, au vu des résultats de ces premières recherches, que le commerce électronique ne soit pas actuellement moins consommateur d'énergie que le commerce traditionnel.

« Les TIC ne sont pas polluantes »

Si on observe la phase de production des TIC, on se rend compte que cette activité est polluante, dans la mesure où seulement 2 % des matériaux utilisés pour la production des TIC se retrouvent dans le produit final, les 98 % restants se transformant en déchets ²³. La production d'un micro-ordinateur nécessite en moyenne 240 kg de combustibles fossiles, 22 kg de

21 E. WILLIAMS et T. TAGAMI, « Energy analysis of e-commerce and conventional retail distribution of books in Japan », in L. HILTY et P. GILGEN, *Sustainability in the Information Society*, Metropolis Verlag, Marburg, 2001.

22 E. WILLIAMS et T. TAGAMI, « Energy use in sales and distribution via e-commerce and conventional retail. A case study of the Japanese book sector », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 6, n° 2, 2003, p. 99-114.

23 L. M. HILTY et T. F. RUDDY, « Towards a sustainable information society », *Informatik*, 4, août 2000, p. 2-9.

produits chimiques parmi les plus dommageables pour l'environnement et 1 500 litres d'eau potable. Les ordinateurs contiennent du plomb, du mercure et du cadmium, substances très nocives, qui finissent dans les déchetteries.

Mais la phase de production n'est pas la plus polluante comparée à celle de fin de vie. La réutilisation des TIC est extrêmement rare. Dans la grande majorité des cas, les équipements finissent en déchets. On constate que 90 % des déchets provenant d'équipements électriques et électroniques sont incinérés ou recouverts sans prétraitements²⁴. Une grande proportion des polluants trouvés dans les déchetteries municipales leur sont imputés et 12 % des déchets électriques et électroniques proviennent des TIC²⁵. D'après une étude récente du Gartner Group²⁶, les TIC seraient responsables au total de 2 % des émissions globales de gaz carbonique dans l'atmosphère, ce qui correspond au niveau d'émission d'un des secteurs considérés comme le plus polluant : le transport aérien.

Utilisation des TIC : la nécessité d'une prise de conscience citoyenne ?

Une « vertu » écologique – ou non – ne peut être prêtée à un objet. La technologie n'est pas « intrinsèquement » écologique ou non écologique. On ne peut pas attribuer de valeur positive ou négative à l'outil ; tout dépend de l'utilisation qui en est faite. Les TIC n'ont pas, pour l'instant, contribué à construire un monde plus respectueux de l'environnement, mais cela ne peut être attribué qu'aux comportements des utilisateurs.

L'absence de déterminisme technologique s'explique très bien avec l'effet rebond, qui montre que les performances accrues par les progrès techniques aboutissent à une augmentation de la consommation, et rarement à sa baisse. Par exemple, un progrès

24 K. FICHTER, « E-commerce. Sorting out the environmental consequences », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 6, n° 2, 2003, p. 25-41.

25 CEC (Commission of the European Communities), *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Waste Electrical and Electronic Equipment*, Bruxelles, COM (2000) 347 final, 2000/0158 (COD).

26 S. MINGAY, « The IT industry is part of the climate change and sustainability problem », *Gartner Research*, 29 novembre 2006. <http://www.gartner.com>.

technique permettant de réduire la consommation d'essence d'un véhicule s'accompagne souvent, dans un deuxième temps, d'une rationalité du consommateur le poussant à plus conduire. L'effet rebond ne doit son existence qu'au comportement des utilisateurs, qui déterminent leur consommation en fonction des possibilités offertes et non pas en fonction de besoins réels, dans une société valorisant ce mode de fonctionnement. Tant que ce modèle sera dominant, il est difficile d'envisager que les progrès techniques s'accompagnent d'une baisse de la consommation. De ce fait, il apparaît dérisoire de rechercher uniquement la performance technique pour résoudre les problèmes écologiques. Prenons l'exemple de la gestion des déchets informatiques. Une gestion plus efficiente des déchets risque de produire un effet pervers sur le comportement des consommateurs : celui d'accroître leur consommation tout en leur donnant bonne conscience. Pourquoi limiter sa consommation ? Une fois consommé, l'ordinateur jeté sera recyclé. Pour l'instant au moins, les ordinateurs jetés dans la nature polluent notre environnement. Le cadmium, le plomb, le mercure qu'ils contiennent se retrouvent ensuite dans nos assiettes, après avoir pollué nappes phréatiques et terres cultivées. De ce fait, la course effrénée aux capacités toujours changeantes des TIC se traduit par une empreinte écologique forte. Que faire pour la diminuer ? Rechercher l'efficacité dans la gestion des déchets ? Ou diminuer sa consommation ? La société suit la première voie, celle permettant de remettre en cause le moins possible les fondements du système sur lequel repose l'économie actuelle. C'est également la voie du développement durable²⁷. La seconde voie est parfois empruntée. Celle-ci est cependant encore trop marginale. Ne faudrait-il pas alors, notamment dans les recherches en marketing, s'interroger davantage sur les modalités qui nous pousseraient à changer notre rapport individuel à la consommation ?

27 F. RODHAIN, « Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable », *Revue française de gestion*, n° 176, 2007, p. 203-209.

26 « Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat" »

Stéphanie Chatelain Ponroy, Samuel Sponem

« Nous devons être jugés sur des résultats. C'est le sens des décisions que j'ai prises récemment sur les statistiques mensuelles. Nous devons entrer dans la culture du résultat avec tout ce que cela suppose de risque et d'inconfort ¹. »

« La réforme de la gestion publique passe par le développement d'une nouvelle culture, celle du résultat ². »

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 a été accueillie comme un événement majeur dans le droit budgétaire français. Elle consacre une nouvelle façon d'envisager l'action administrative et résulte – fait suffisamment rare pour être souligné – d'une initiative parlementaire suivie d'un vote quasi unanime de l'Assemblée nationale et du Sénat.

De façon convergente avec les réformes entreprises dans les autres pays de l'OCDE, la LOLF tend à transformer en profondeur les modalités et les finalités de la gestion publique. Elle y parvient en modifiant l'architecture des lois de finances, en restaurant les conditions d'un débat politique autour de leur adoption et en renforçant les capacités d'évaluation et de contrôle du Parlement sur les finances publiques. Elle fait, en outre, appel à une

1 Discours de Nicolas SARKOZY, ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, adressé aux responsables territoriaux de la Gendarmerie nationale, vendredi 5 juillet 2002.

2 C. SINNASSAMY, *Le Figaro*, 23 juin 2005.

responsabilisation accrue des gestionnaires dans la mise en œuvre des politiques publiques, appuyée par une liberté d'action plus grande dans la gestion de leurs moyens. Enfin, elle se donne pour objectif de faire prendre aux administrations une orientation nouvelle en les incitant à passer d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats », à systématiser la gestion de la performance et à donner ainsi toute leur place aux résultats et à l'évaluation des actions au travers de la « démarche de la performance ».

Ce déplacement de la gestion publique, qui n'est plus centrée autour des moyens mais des résultats, a parfois conduit certains à qualifier cette réforme de « révolution copernicienne ³ ». Les gestionnaires, moins poètes et astronomes, y verront simplement la mise en œuvre des principes de gestion par les résultats et le corollaire du mouvement d'extension de la pensée managériale qui irrigue le débat public des notions de « pilotage », « performance » et autre « responsabilisation ».

Le modèle de gestion par les résultats

Parler de culture du résultat, c'est d'abord rappeler que les organisations publiques produisent des biens et des services pour la collectivité, et qu'elles doivent le faire de manière efficace et efficiente, c'est-à-dire en atteignant les objectifs fixés tout en minimisant le montant des ressources investies.

Les promoteurs de la LOLF, parce qu'ils font de la culture du résultat et de la gestion par les résultats la pierre angulaire de la réforme budgétaire, considèrent que ces objectifs d'efficacité et d'efficience seront d'autant mieux atteints que l'on mettra en œuvre, au sein de l'État, un mode de gestion particulier, dont on a l'habitude de dire qu'il est né aux États-Unis chez General Motors dans les années 1920 ⁴.

En quoi consiste cette méthode de gestion ? Elle implique, dans un premier temps, de fixer des objectifs, le plus souvent financiers, aux responsables, pour laisser ensuite ces derniers les réaliser grâce à une certaine liberté d'action. Elle repose donc sur un contrat entre

3 Intervention d'Alain LAMBERT, ministre délégué au Budget et à la Réforme budgétaire, IV^e Forum de la gestion publique, 17 décembre 2002.

4 H. BOUQUIN, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 2005.

le donneur d'ordre et l'exécutant, qui permet au premier d'analyser la manière dont les pouvoirs délégués ont été utilisés et au second de disposer des moyens d'anticipation et de mesure de ses réalisations au vu des objectifs négociés. Le contrôle par les résultats suppose, par conséquent, un « bouclage » du dispositif fondé sur l'évaluation *a posteriori* des résultats, la récompense des responsables en fonction de l'obtention des objectifs et la gestion par exception lorsque apparaissent des dérives par rapport à eux.

Depuis son « invention », ce mode de gestion a connu un succès important et s'est répandu dans un nombre croissant d'organisations. Sa force vient d'abord du fait que, en s'appuyant sur des données comptables et financières, il permet de donner un langage commun à toute l'organisation, quelle que soit la diversité des métiers et des secteurs qu'elle couvre. Il offre, de surcroît, la possibilité de décentraliser la prise de décision vers les responsables de terrain, ceux qui sont les plus proches des opérations, et permet ainsi une meilleure qualité de l'information et une réactivité accrue dans la prise de décision, mais il laisse également à la direction générale le loisir de se concentrer sur les décisions plus stratégiques qu'opérationnelles. Il permet, enfin, de responsabiliser, d'évaluer et de motiver les salariés à partir des objectifs fixés. À ce titre, c'est un outil de gouvernement des hommes qui peut être utilisé à tous les niveaux de l'organisation pour s'assurer que chacun contribue à l'intérêt général.

Pourtant, ce mode de gestion comporte aussi un certain nombre d'effets pervers, liés notamment à la sélection des objectifs qui impose de réduire la complexité et donc la richesse de l'organisation, en privilégiant certains aspects du réel au détriment d'autres. On sait ainsi, par exemple, que, lorsque la mesure de la performance est réduite aux résultats financiers, elle peut conduire les entreprises à la catastrophe en donnant à leurs dirigeants une illusion de contrôle ou en leur faisant négliger les aspects plus qualitatifs du pilotage. L'utilisation systématique de la gestion par les résultats et d'indicateurs financiers, qui peut conduire au court-termisme et à une réduction importante des investissements, a ainsi été présentée comme l'une des causes du déclin de l'industrie américaine dans les années 1980⁵. Ce mode

5 H. T. JOHNSON et R. S. KAPLAN, *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

de gestion peut également amener les acteurs à infléchir leurs comportements pour privilégier les actions produisant un effet positif sur leurs objectifs, fût-ce en jouant leur propre jeu ou en manipulant les chiffres au détriment de l'intérêt global de l'entreprise⁶.

La transposition d'un tel mode de gestion à la sphère publique suppose donc de s'interroger à la fois sur les conditions de ce transfert et sur ses conséquences – désirées comme non voulues – sur le fonctionnement des organisations.

Entre managérialisme et planification soviétique ?

La « démarche de la performance » prévue par la LOLF est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion des administrations vers des résultats prédéfinis. La LOLF comprend, en effet, des obligations d'information sur les objectifs (« cibles de résultats ») et les résultats obtenus des différentes politiques publiques financées par le budget de l'État. Celui-ci doit désormais être présenté en associant à chaque programme un projet annuel de performance (PAP) et un rapport annuel de performance (RAP) regroupant des indicateurs et permettant aux parlementaires d'apprécier les résultats recherchés et obtenus de chaque politique publique. Au-delà de cet objectif de reddition, il s'agit de garantir une gestion budgétaire plus efficace en fixant des objectifs explicites assortis d'une délégation de moyens et d'une obligation de rendre des comptes à chaque niveau des administrations. Les objectifs et les résultats sont en effet à la fois déclinés et consolidés tout au long de la « cascade de la performance » qui permet de lier tous les niveaux, du plus général – celui de la « mission » qui identifie une politique publique – au plus détaillé – celui de l'action ou du « budget opérationnel de programme ».

La France est le seul pays, avec les États-Unis, à procéder à une réforme profonde de sa gestion publique par la loi, en menant de front réforme de la procédure budgétaire et mise en œuvre de la

6 C. LAMBERT et S. SPONEM, « Corporate governance and profit manipulation : a french field study », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, n° 6, 2005, p. 717-748.

gestion par la performance. Cette réorganisation budgétaire, qui devrait en principe permettre un meilleur suivi et un contrôle amélioré des actions de l'État par le Parlement, comporte pourtant de nombreuses interrogations.

D'abord, et comme cela a pu être souligné lors de la mise en œuvre de la réforme britannique⁷, le système de planification en cascade proposé dans la LOLF s'apparente, à certains égards, à une planification de type soviétique. Ce système de planification connaît son heure de gloire dans les grandes entreprises avant d'être fortement critiqué dès les années 1970, lorsque le marché devient moins prévisible, en raison des nombreuses illusions qu'il engendre : celle de la prédétermination selon laquelle il serait possible de prévoir les événements à venir, celle du détachement qui repose sur la croyance qu'on ne peut gérer que par les chiffres⁸ et celle qui postule que les nouvelles technologies sont un gage de transparence et de réactivité.

Ensuite, la LOLF tente de réaliser simultanément et au travers d'un même outil la déclinaison de la stratégie de l'État, l'évaluation des politiques publiques et l'évaluation des agents du service public. L'ensemble des dépenses du budget sont en effet présentées sous forme de programmes⁹ qui constituent des unités à la fois de budgétisation et de gestion. Pourtant, certains travaux montrent bien que, dans les entreprises, les objectifs, budgets, stratégies et programmes sont difficiles à lier. Il existerait ainsi une « grande faille » entre, d'une part, les stratégies et les programmes destinés à la planification de l'action et, d'autre part, les objectifs et les budgets axés sur le contrôle de la performance¹⁰. Ces deux finalités seraient « deux ensembles isolés d'activités séparées », le contrôle pouvant se concentrer sur l'une ou sur l'autre mais difficilement sur les deux à la fois. Comment l'État fera-t-il alors pour surmonter cet obstacle et concilier les différents objectifs attribués à la LOLF ?

Enfin, en obligeant les administrations à justifier les dépenses au premier euro, la LOLF remet au goût du jour des techniques

7 C. HOOD, « Gaming in targetworld : The targets approach to managing British public services », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 4, 2006, p. 515-521.

8 H. MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.

9 S. TROSA et B. PERRET, « Vers une nouvelle gouvernance publique ? », *Esprit*, février 2005.

10 H. MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, *op. cit.*

inspirées du *Budget Base Zero* (BBZ), qui imposait de lier toutes les dépenses à des missions et plans d'action pour ne pas reconduire de manière quasi automatique les budgets des années précédentes. L'objectif affiché est de permettre au Parlement de débattre de l'ensemble des dépenses de l'État et non de se concentrer, comme c'était le cas jusqu'alors, sur les seules « mesures nouvelles » (qui ne représenteraient que 5 % des dépenses totales de l'État). Cette technique du BBZ, mise en place chez Texas Instrument au cours des années 1960, fut popularisée dans l'administration française sous le nom de « rationalisation des choix budgétaires » mais abandonnée (en France comme aux États-Unis) à la fin des années 1970 pour deux raisons essentielles : sa lourdeur administrative (comment expliquer chaque année la totalité des dépenses ?) et sa tendance à entraîner un accroissement des demandes d'actions à financer par les différents services. Cela nous amène à nous interroger : au-delà de son apparente rationalité, cette pratique peut-elle être mise en place de manière systématique, comme l'impose la LOLF ¹¹ ? Les promoteurs de la LOLF eux-mêmes, Alain Lambert et Didier Migaud, ont d'ailleurs reconnu en octobre 2006 que sa mise en œuvre a pu produire « un accroissement des rigidités, ainsi qu'un renforcement des contraintes » dans la préparation et l'exécution des budgets, et entraîner une « démotivation des gestionnaires ¹² ».

Le problème du choix des indicateurs

Évaluer la performance en fonction des résultats, c'est centrer l'attention sur ce qui est mesuré au détriment de ce qui ne l'est pas et faire l'hypothèse que tout ce qui est important dans l'activité d'une administration est mesurable. C'est prendre le risque, en outre, d'orienter les comportements dans un sens inadapté en cas de mauvais choix des indicateurs.

11 B. PERRET (2006) « De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) », *Revue française d'administration publique*, n° 117, 2006, p. 31-41.

12 Propos rapportés par A. ROVAN, « Quand la réforme budgétaire s'enlise dans la bureaucratie », *Le Figaro*, 3 novembre 2006.

Dans les organisations publiques, dont l'existence même se justifie par les externalités générées, c'est-à-dire par les retombées sur la société, trouver un indicateur pertinent semble plus compliqué encore que dans les entreprises.

La performance de l'action publique dépend non seulement de son produit (*output*), c'est-à-dire du niveau d'activité des administrations (par exemple le nombre d'infractions constatées sur la route par les policiers) mais aussi de l'*outcome*, c'est-à-dire de l'impact de cette activité sur la société (le nombre d'accidents sur la route, par exemple). Il est évident que, excepté aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, on ne peut évaluer la performance des agents de l'État qu'en fonction des *outputs*. Le problème est qu'il est difficile de trouver les indicateurs d'*outputs* liés de façon univoque aux *outcomes*, ce qui pose la question de l'interprétation des indicateurs. L'augmentation d'un indicateur d'activité ne traduit ainsi pas forcément une amélioration de la performance. Par exemple, pour améliorer la sécurité routière, la Police nationale se fixe comme cible une progression des taux de dépistages positifs de l'alcoolémie alors que la gendarmerie vise une baisse de ce même taux. Cette divergence s'expliquerait par la volonté de la Police nationale de mettre l'accent sur des contrôles plus ciblés (d'où une hausse attendue des infractions constatées) là où la Gendarmerie nationale privilégie la prévention, dont l'efficacité conduit à la diminution des infractions constatées¹³. Qui a raison ? Peut-on choisir cet indicateur comme un moyen de mesure de la performance ? Cet exemple montre bien que, même si l'on a parfaitement défini les choix politiques, la sélection des indicateurs de mesure des *outputs* reste délicate. Le passage d'une obligation de moyens à une culture du résultat n'est ainsi pas sans conséquences et risque, en outre, de favoriser des comportements à courte vue. De nombreux exemples montrent ainsi que la fixation d'objectifs chiffrés, dans la police mais aussi dans les universités ou encore les hôpitaux, peut avoir pour conséquence que « les affaires les plus simples sont privilégiées au détriment du travail de fond¹⁴ ».

13 J. ARTHUIS, *Rapport d'information du Sénat sur les objectifs et les indicateurs de performance de la LOLF*, n° 120, 2005.

14 X. VAGEAU, magistrat au parquet de Nantes, *Libération*, 31 octobre 2003.

De surcroît, plusieurs recherches ont montré que l'application stricte de la gestion par les résultats conduit à du stress, des comportements opportunistes et des manipulations visant à améliorer l'apparence des résultats¹⁵. Ainsi, le directeur de la Sécurité publique de l'Hérault aurait, devant la montée de la délinquance de son département et pour montrer des signes de la forte activité de ses services, fixé des objectifs de gardes à vue à l'ensemble de ses services... y compris à la brigade canine¹⁶. Un policier affirmait par ailleurs que « la pression hiérarchique est telle que l'on ne peut plus faire la part entre la réalité de la baisse de la délinquance et ce qui relève du bidonnage¹⁷ » : les commissariats refuseraient par exemple d'enregistrer certaines plaintes pour ne pas dégrader leurs indicateurs. Dans les hôpitaux anglais, des objectifs stricts de temps d'attente auraient conduit certains médecins à enlever les roues des brancards pour comptabiliser ces derniers en lits ou à faire attendre les patients en dehors de l'hôpital avant de les y admettre officiellement¹⁸. De la même manière, des objectifs de taux de réussite aux examens auraient conduit les professeurs à se concentrer sur les élèves à la limite de la réussite en délaissant les plus faibles et les plus doués. Certains s'interrogent : « De telles méthodes ne mènent-elles pas inévitablement le service public à contracter les pathologies bien connues des anciennes administrations soviétiques, fondées à la fois sur les objectifs et sur la terreur¹⁹ ? »

Enfin, gérer par les résultats, c'est faire l'hypothèse que l'on peut découper parfaitement l'administration en « centres de responsabilité » pour assigner des objectifs à chaque responsable. Cela ne se fera-t-il pas au détriment de la coordination et de la cohérence d'ensemble ?

15 A. HOPWOOD, « An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation », *Journal of Accounting Research*, 1972, p. 156-182.

16 J. DURAND « Délinquance : des statistiques presque trop flatteuses », *Libération*, 31 octobre 2003.

17 J. COIGNARD et J. DURAND « Des quotas de gardes à vue dans les commissariats de l'Hérault », *Libération*, 13 janvier 2004.

18 C. HOOD, « Gaming in targetworld : the targets approach to managing British public services », *art. cit.*

19 C. HOOD, « Comment l'administration britannique cultive la performance », *Sociétal*, n° 47, 2005, p. 101-104.

Gérer par les résultats pour légitimer la dépense publique ?

La gestion par les résultats est en général utilisée pour se prémunir contre l'opportunisme des agents en encadrant la liberté qui leur est accordée et en fixant des objectifs qui les conduisent à faire des choix favorables à l'organisation et non à eux seuls.

Pourtant, dans le cas de la mise en œuvre de la LOLF, une situation paradoxale apparaît. En effet, cherchant à responsabiliser les agents de l'État tout en limitant leur possible opportunisme, les promoteurs de la LOLF ont conçu des outils de contrôle qui risquent de produire des effets contraires et donc de multiplier les comportements déviants. La généralisation de l'évaluation de la performance des agents de l'État à partir d'indicateurs de résultat pose ainsi de nombreuses questions. Les effets pervers de ce type de management dans les entreprises sont connus²⁰ et l'expérience d'autres pays montre que ces effets peuvent être aggravés dans le cadre de la gestion de l'État. Introduire une gestion par les résultats, c'est risquer de « casser » ce qui fonctionne en oubliant les points forts du secteur public, c'est-à-dire les moyens de contrôle par le statut et par les « corps » qui font que, de manière générale, les fonctionnaires font leur travail indépendamment de tout système d'incitation monétaire. Qui peut croire que le policier, le médecin ou l'enseignant ne pense pas, de manière générale, au résultat de son action, qu'il n'a pas une certaine « culture du résultat » ? Certains soulignent ainsi que « le fait que l'administration française fonctionne apparaît comme une incongruité : faiblesse des rémunérations, système de GRH obsolète, contrôles bureaucratiques tatillons dénués de toute logique managériale, dévalorisation de l'innovation et de l'esprit d'initiative », et pourtant, malgré tout, « le système fonctionne et pas si mal que ça comparé à beaucoup d'exemples étrangers, grâce au sens du service public des agents de l'État et à un excellent

20 Voir, par exemple, C. ARGYRIS, « Human problems with budgets », *Harvard Business Review*, vol. 31, n° 1, 1953, p. 97-110.

niveau de culture générale lié au recrutement par concours qui permet une bonne adaptation au changement ²¹ ».

Différentes enquêtes menées dans les pays de l'OCDE montrent ainsi que les effets incitatifs des systèmes de gestion par les résultats en univers public sont faibles et les effets pervers nombreux ²². À ceux déjà évoqués, on peut ajouter, par exemple, le développement d'une bureaucratie managériale parallèle à la bureaucratie traditionnelle. Pour instaurer des contrôles *a posteriori* et définir des indicateurs, il faut, en effet, avoir recours bien souvent à des consultants et embaucher des comptables et des contrôleurs. Cela a un coût et ajoute un niveau de complexité au fonctionnement des administrations : les agents de l'État doivent alors passer leur temps à remplir des formulaires pour justifier leur travail au détriment de leur travail effectif.

S'il y a des effets positifs à ce type de réforme, ils sont souvent indirects et se trouvent, pour la plupart d'entre eux, là où on ne les attend pas. Se centrer sur les résultats peut ainsi être l'occasion d'instaurer un dialogue à tous les niveaux de l'administration. Ce peut être aussi un moyen de favoriser l'apprentissage, le partage d'expériences et la réflexion sur les pratiques grâce aux systèmes d'évaluation qui doivent être mis en place. Pourtant, ces éléments ne sont ni au cœur de la loi, ni au cœur des discours des hommes politiques qui la prônent. Ces discours reflètent en effet une vue mécaniste des processus managériaux, une illusion d'objectivité des indicateurs chiffrés et une vue simpliste des outils de gestion, considérés comme impartiaux et neutres. Ils témoignent aussi d'une conception réductrice du facteur humain, en faisant l'hypothèse implicite que les fonctionnaires sont « des agents intéressés et opportunistes, des paresseux qui se trouvent une sinécure aux dépens de l'intérêt public ²³ ». Cette vision est d'abord la traduction d'un projet scientifique et politique des économistes de l'École de Chicago qui met de manière générale en doute l'efficacité de l'action publique. La LOLF ne serait-elle pas finalement un moyen pour les hommes politiques, de droite

21 C. ROCHET, « Un État plus stratégique et moins gestionnaire », *Expansion Management Review*, n° 108, 2003, p. 39.

22 OCDE, *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, Éditions OCDE, Paris, 2005.

23 A. SHICK, *L'État performance. Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas dans les faits*, document OCDE GOV/PCG, 2006-2007.

comme de gauche, de dissimuler leur déficit d'innovation et de stratégie politique derrière une quête de la performance et du résultat ?

Le dernier effet, inattendu et paradoxal, de l'introduction d'une culture du résultat concerne la légitimité qu'elle peut conférer à ceux qui tiennent un discours de réforme mais aussi à l'État. Cette méthode est en effet porteuse d'une croyance de modernité et est, à ce titre, un « mythe rationnel », c'est-à-dire un dispositif qui donne l'« illusion de la rationalité ». La gestion par les résultats peut donc permettre de légitimer la dépense publique en donnant l'impression que celle-ci est allouée et contrôlée efficacement. La deuxième vague de réformes de la gestion publique en Grande-Bretagne s'est ainsi accompagnée d'une forte augmentation des dépenses des administrations.

Dans un contexte de crise de légitimité d'un État devenu omniprésent²⁴, l'importation des méthodes de gestion des entreprises privées ne serait-elle pas, plus qu'un moyen d'améliorer son efficacité, un moyen de reconquérir une certaine légitimité et ainsi la confiance des citoyens ?

24 A. BURLAUD et R. LAUFER, *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris, 1980.

27 « En France, la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école »

Angélique Rodhain

« La publicité est interdite dans l'enceinte de l'école ¹. »

« En ce qui concerne le service public de l'éducation, la neutralité trouve plusieurs applications : elle est politique, religieuse et commerciale. Le service public d'enseignement doit en effet répondre à l'intérêt général et aux missions qui lui sont dévolues. Les établissements scolaires n'ont par conséquent pas vocation à effectuer des opérations commerciales ². »

Parents, éducateurs et citoyens peuvent ainsi dormir tranquilles : la déferlante publicitaire à l'école ne rentre pas dans l'Hexagone, à l'image du nuage de Tchernobyl qui, ayant bifurqué vers le nord, a évité la traversée du Rhin... Le marketing scolaire tant décrié outre-Atlantique est censé être resté inexistant en France. Les écoles françaises seraient des cocons bien protégés des intentions publicitaires. Est-ce si vrai ? Si cette idée est ancrée dans l'esprit des citoyens, des parents et même de certains enseignants, la fermeture de l'accès de la publicité à l'école n'est pas si évidente, en premier lieu dans les textes officiels. L'ambiguïté de ces derniers permet le recours à la publicité dans les écoles, de façon hétérogène.

1 Ministère de l'Éducation nationale, education.gouv.fr/cid4284/principe-de-neutralite-commerciale.html.

2 www.eduscol.gouv.fr.

La neutralité commerciale à l'école : un héritage de Jules Ferry

« Vous pouvez citer l'Angleterre ou les États-Unis pour d'autres choses, pour des grandes choses qu'ils font, qu'ils possèdent et que nous n'avons pas ; mais nous avons sur l'Angleterre et sur les États-Unis cette supériorité de considérer que l'enseignement – l'enseignement de l'enfant surtout, à quelque degré qu'il soit, privé ou public – n'est point matière d'industrie, mais matière d'État, et que les intérêts intellectuels de l'enfance sont sous le contrôle et sous la surveillance de l'État ³. »

Ce discours de Jules Ferry, bien que datant de plus d'un siècle, est encore emblématique aujourd'hui de l'école républicaine à la française, école qui brandit envers et contre tout son principe de neutralité. Par ce principe, l'école refuse d'être le vecteur de toute idéologie, qu'elle soit politique, religieuse ou commerciale. La question de la neutralité, toujours difficile, doit être préservée, d'autant plus qu'elle touche à l'enfant. Celui-ci est en effet compris comme un être inachevé et malléable, qui a besoin d'être guidé par l'adulte pour prendre place dans la société. Jules Ferry avait ainsi compris qu'il ne fallait laisser à personne d'autre qu'à l'État – et surtout pas l'Église ou les entreprises – le pouvoir de façonner son esprit. Cette neutralité est alors toute relative. Il s'agit que l'État inculque aux enfants *son* objectivité : le patriotisme. L'école pour tous, même pour les femmes, est un moyen de faire perdre du terrain à l'Église et de prendre le pouvoir sur les mères, principales éducatrices des enfants.

La neutralité de l'école de Jules Ferry a gardé aujourd'hui des accents plus nobles : construire un espace protégé dans lequel l'éducation serait la même pour tous et la moins orientée possible... Quelles que soient les intentions de Jules Ferry à l'époque, son discours connaît encore des échos. Les choix éducatifs sont déterminants pour définir le profil d'hommes et de femmes formant la société à venir ⁴.

3 Discours de Jules Ferry au Sénat, le 31 mars 1881, reproduit in C. LELIÈVRE, *Jules Ferry, la République éducative*, Hachette, Paris, 1999, p. 104.

4 P. MEIRIEU, *Frankenstein pédagogue*, ESF, coll. « Pratiques et enjeux pédagogiques », Paris, 1996.

L'héritage de Jules Ferry a donc amené les écoles françaises à se fermer aux intérêts privés. Visionnaire, il avait prévu la possibilité de dérives dans les interventions des entreprises dans le système éducatif. Depuis lors, pour respecter le principe de la neutralité, toute forme de publicité que ce soit, pour tout type d'organisation, est en principe interdite au sein des établissements.

Les excès du marketing scolaire au États-Unis

Si les pratiques commerciales réalisées en France demeurent un secret relativement bien gardé, tel n'est pas le cas outre-Atlantique. À la recherche de sensations et de scandales, les journalistes ont multiplié les reportages dénonçant au grand public les excès de l'éducation américaine. Le dernier éclat a été causé par McDonald's. En effet, pour la modique somme de 1 600 dollars – représentant les frais annuels d'impression des bulletins scolaires des écoles du comté de Seminole (Floride) –, l'entreprise insère sur les bulletins des écoliers les plus méritants un bon d'achat pour un *Happy Meal*⁵. Certains États américains, comme celui de New York, tentent de faire machine arrière et d'interdire, à nouveau, toute communication commerciale dans les établissements scolaires. Cependant, dans la grande majorité des États, surtout les plus pauvres, la publicité demeure une pratique quotidienne, sinon omniprésente, des écoles.

Ainsi, dans une même journée, John, un écolier de Tallahassee en Floride, se rendra à l'école avec un bus portant des affiches publicitaires. Ensuite, il visionnera en classe la célèbre chaîne scolaire Channel One⁶. À la récréation, il prendra une boisson sucrée et des chips dans un distributeur automatique qui aura signé des contrats d'exclusivité avec l'établissement. Après avoir pris des forces, il pourra mieux suivre un cours de chimie, pendant lequel l'enseignante lui demandera de comparer l'onctuosité de deux sauces tomate aux marques connues.

5 « McDonald's latest ad platform : report cards », *Advertising Age*, 10 décembre 2007, vol. 78, n° 49, p. 26.

6 Cette chaîne, diffusée aux États-Unis à plus de six millions de collégiens et de lycéens, propose quotidiennement un programme d'information de douze minutes incluant deux minutes de publicité.

La journée finira par un entraînement de base-ball avec son équipement à l'effigie d'une marque de boisson partenaire de l'équipe. Il tente de bien travailler à l'école cette semaine car il sait que, s'il obtient de bonnes notes, il recevra un bon d'achat pour un repas dans son *fast-food* préféré. John veut mener sa petite vie tranquille et n'aime pas les ennuis. Il ne comprend pas son copain Jack qui, au nom de drôles de principes, s'est retrouvé exclu de son établissement. En effet, après qu'il a refusé un jour de regarder la chaîne Channel One, l'école lui a envoyé un avertissement. Pour le coup, il n'a plus eu droit à aucun *Happy Meal* durant six mois, malgré ses bons résultats. Et il a finalement été exclu du lycée après avoir refusé de porter le tee-shirt du sponsor lors de la remise des diplômes (et exhibé celui de la marque concurrente...). Quel dommage, c'était pourtant un bon élève...

La vie de John et Jack est bien sûr une fiction, mais qui représente le quotidien de nombreux écoliers américains. Les établissements scolaires, en manque d'argent, se tournent en effet vers les entreprises pour signer des partenariats leur permettant d'acheter équipements et fournitures. La plupart du temps exclusifs, ces contrats peuvent limiter l'achat de produits concurrents par les écoliers, empiétant ainsi sur leur liberté de consommation. Ces pratiques sont fréquemment montrées du doigt. Cependant, comment les écoles démunies pourraient-elles trouver les fonds nécessaires à leur bon fonctionnement sans de tels accords ? Ces pratiques commerciales sont, avec l'habitude, confondues avec des actions de mécénat. Comme l'annonce le porte-parole de McDonald's : « Ce n'est pas de la publicité, c'est une aide pour les écoles ⁷. »

■ Les pratiques de marketing scolaire en France

La critique des pratiques américaines est d'autant plus facile que l'on croit les écoles françaises bien à l'abri de ce genre d'abus... et pourtant ! Qui n'a pas un jour participé à l'école à un concours de rédaction organisé par une banque, assisté à un exposé sur le petit déjeuner organisé par une entreprise

7 « Seminole students get McDonald's bonus on report cards », *Business News*, Washington, 6 décembre 2007.

agroalimentaire ou appris les gestes de l'hygiène bucco-dentaire *via* des représentants d'une marque de dentifrice ? Ces pratiques ne sont en effet pas si récentes, et, en France comme ailleurs, apparaissent aujourd'hui un nombre grandissant d'enseignants utilisant du matériel en provenance d'entreprises privées. Le marketing scolaire apparaît ainsi de façon sporadique sous différentes formes :

- l'affichage publicitaire dans les établissements, proposé par des entreprises moyennant la modeste contribution de 150 euros par emplacement et par an. Ces affiches sont pour l'instant consacrées uniquement au cinéma ;
- l'envoi gratuit de produits ou échantillons dans les cantines scolaires ;
- l'organisation de jeux-concours, portant sur une rédaction, la conception d'une affiche ou d'un poème ;
- l'insertion de marques dans les manuels scolaires ; la présence de 139 d'entre elles a été comptabilisée dans une étude sur les manuels utilisés au collège⁸ ;
- les conférences tenues par des animateurs d'entreprises, sur des thèmes tels que le petit déjeuner, la nutrition, le développement durable ou encore l'hygiène, et au cours desquelles des échantillons et prospectus sont offerts aux enfants ;
- les documents pédagogiques sponsorisés, portant le logo de la marque sponsor, et proposés gratuitement ou à faible prix par des entreprises.

Colgate enseigne ainsi, par l'intermédiaire de son docteur Quenotte, comment bien se laver les dents ; Renault édite les codes de la route par le biais de son spécialiste au profil extraterrestre, Woosh ; Nestlé a mis en place sur son site Internet un espace réservé aux enseignants. Des malettes pédagogiques et de jeux, téléchargeables directement, sont composées de produits divers : cassettes, CD-Rom, posters, cahiers pour les enfants et les enseignants, autocollants, etc.

Ces exemples sont avant tout révélés par des associations de consommateurs, par Attac ou Casseurs de Pub, ou dans des sites Internet non officiels. Elles organisent des actions citoyennes telles que « la rentrée sans marques » à l'école afin de faire prendre

8 G. NOIZAT, « L'éducation à la consommation dans les manuels scolaires », *INC Hebdo*, n° 1319, 8-14 novembre 2004, p. 2-5.

conscience de l'ouverture des écoles aux entreprises. Ce sont elles qui dénoncent des abus et appellent les citoyens à leur signaler les cas afin de porter l'affaire devant les tribunaux. C'est ainsi que des documents – tels que, par exemple, le jeu boursier lancé par le CIC, les « Masters de l'économie » – ont été interdits de séjour dans des lycées par le tribunal administratif. Ou encore, l'intervention de groupes de pression auprès de conseils d'administration des écoles a permis que des affiches de cinéma soient retirées des établissements.

Ainsi donc, même si « la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école », les exemples de communications commerciales affluent. Les entreprises agiraient-elles contre la loi ?

Le manque de clarté des textes officiels

En France, la réglementation concernant le marketing scolaire reste assez sévère, surtout si on la compare à nos voisins anglo-saxons. Des circulaires de 1936 à 1976 rappellent toujours l'« interdiction de pratiques commerciales dans les établissements publics d'enseignement » et le ministère proclame encore aujourd'hui que la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école⁹. Comment se fait-il, en ce cas, que les pratiques publicitaires décrites plus haut puissent exister dans les écoles françaises ? L'Éducation nationale, semble-t-il, souffre d'une certaine impuissance à faire respecter la règle de la neutralité. De nombreuses circulaires témoignent en effet du manquement au règlement observé dans les établissements. Par exemple, en 1963, le ministre rappelant l'interdiction de publicité dans l'enceinte de l'école précise ensuite : « J'ai le regret de constater que ces instructions ne sont pas toujours suivies. C'est ainsi qu'il m'a été signalé qu'un représentant d'une maison commerciale spécialisée dans la vente de disques d'enseignement de langues étrangères a été admis à pénétrer dans les classes durant les heures de cours et à faire remplir par les élèves des fiches indiquant leurs noms et leurs adresses en vue d'une publicité personnelle ultérieure. De pareilles pratiques ne sauraient être tolérées¹⁰. » Pourtant, de

9 *Bulletin officiel de l'Éducation nationale (BOEN)*.

10 Circulaire du 8 novembre 1963 (BOEN, n° 42 du 21 novembre 1963).

telles pratiques perdurent et prolifèrent, notamment parce que aucune sanction ne punit l'établissement qui viendrait à manquer au règlement.

L'hypocrisie est devenue patente quand, à partir de 2001, le *Bulletin officiel de l'Éducation nationale* édicte un « code de bonnes conduites des interventions des entreprises en milieu scolaire ». La publicité est toujours interdite dans les écoles mais les « partenariats » avec les entreprises sont, en revanche, autorisés. Sont considérés comme des partenariats : les actions mises en œuvre sous la forme de soutien, de parrainage, d'actions de sensibilisation, de promotion, d'aides diverses ou de fourniture de « kits » pédagogiques. Ces partenariats doivent respecter le principe de neutralité et ne pas dissimuler une véritable opération commerciale. Il revient alors clairement au professeur et au responsable de l'établissement de « veiller aux messages non apparents en première lecture, susceptibles d'être contenus dans ces documents pédagogiques, qui représentent pour l'entreprise un vecteur publicitaire [...], pour autant l'entreprise peut être autorisée à signaler son intervention comme partenaire dans le document remis aux élèves ¹¹ ».

Ainsi, alors que le citoyen croit l'école fermée aux entreprises commerciales, on voit que même les textes officiels permettent aux entreprises de prendre petit à petit part à l'éducation scolaire des enfants. L'ambiguïté des textes laisse à l'enseignant la responsabilité de juger du caractère commercial des documents apportés par une entreprise.

Pourquoi un code de bonne conduite plutôt qu'une loi ? Rien de tel pour laisser insidieusement se mettre en place la politique du plus fort ! Les associations de consommateurs doivent alors être très vigilantes, faire des appels à témoignages afin de recenser tous les manquements au code, mais après coup seulement, le mal étant fait.

Un code de bonne conduite, vocable sans substance et faussement optimiste, permet de laisser la profession s'autoréguler dans un flou juridique. Le Bureau de vérification de la publicité (BVP) connaît bien ce langage. Par exemple, pour éviter des lois draconiennes, cet organisme a établi également une charte de ce type pour la publicité. Il conseille les annonceurs, donne son avis sur

11 *Bulletin officiel*, n° 14, 5 avril 2001.

les publicités et peut provoquer jusqu'à une cessation de diffusion pour un message qui poserait des problèmes éthiques. Parmi les recommandations, figure le fait que les publicités ne doivent pas susciter de sentiments d'urgence chez l'enfant ou ne doivent pas l'inciter à demander l'achat d'un produit à ses parents. Dans la pratique, les publicités de nos petits écrans sont-elles si respectueuses de l'éthique annoncée ?

Un code de bonne conduite permet de dire que l'on interdit la publicité sans l'interdire. Pourtant, l'Éducation nationale sait prendre des mesures draconiennes. Tel a été le cas suite à la loi de politique de santé publique du 9 août 2004 instaurant le retrait de tous les distributeurs automatiques en milieu scolaire. Ce retrait a été opéré pour la rentrée 2005. Pour le marketing scolaire, il en va autrement. L'interdiction semble impossible. Cela signifierait-il que l'Éducation nationale a besoin des entreprises pour fonctionner ?

Distinguer publicité et partenariat (tel que le parrainage) revient à dire – naïvement ? – que l'entreprise investit dans l'éducation uniquement pour des raisons philanthropiques. Si tel était le cas, pourquoi précise-t-on qu'il faut que l'entreprise signale sa position de partenaire sur les documents (ce qui, en clair, signifie apposer son logo...) ? La distinction n'est pas si nette. Le parrainage est une méthode de communication commerciale comme une autre, enseignée dans toutes les formations en marketing. Même le *Petit Larousse* le définit comme une « méthode publicitaire fondée sur le financement d'une activité et destinée à rapprocher dans l'esprit du public une marque de cette activité ¹² ». Or, être associé à l'activité scolaire est justement ce qui intéresse la marque sponsor. Renault rassure sur la sécurité routière, Total sur les marées noires, EDF sur l'énergie nucléaire.

Ainsi, s'il est toujours vrai que « la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école », il est aisé de comprendre que tout est question de vocabulaire et de temps. La grande distribution, interdite de publicité télévisuelle, s'était ainsi tournée vers le parrainage d'émissions finissant par obtenir ce qu'elle souhaitait depuis longtemps. Nul doute que nous assisterons au même phénomène pour la publicité à l'école. Les frontières sont devenues troubles.

12 Le *Petit Larousse*, 2008.

Finalement, tout annonceur est un peu parrain des chaînes de télévision. Encore faut-il espérer que la comparaison entre écoles et chaînes de télévision puisse ici s'arrêter avant que l'on apprenne que le cerveau de l'écolier doit être disponible entre deux cours parrainés par des partenaires ¹³...

13 Référence à la tristement célèbre phrase de Patrick Le Lay, alors PDG de TF1 : « Il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation [...] de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages », dépêche AFP du 9 juillet 2004, reprise notamment par *Libération*, « Patrick Le Lay, décerveleur », 10-11 juillet 2004.

28 « L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise »

Anne Pezet

« Je veux tout d'abord développer la culture économique et la connaissance du monde professionnel au sein du système éducatif. En effet, les enseignants peuvent jouer un rôle important pour faire connaître l'entreprise. C'est pour cette raison que je souhaite qu'ils puissent effectuer des stages en entreprise au cours de leur formation initiale mais également au-delà ¹. »

« À notre avis, le gouvernement a la responsabilité principale en matière de formation initiale. Les employeurs et les entreprises y contribuent en travaillant avec le gouvernement et avec les institutions éducatives pour leur assigner des objectifs clairs en fonction des besoins du marché ². »

En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a fixé comme objectif à la politique éducative de l'Union de « produire un capital humain rentable au service de la compétitivité économique ». En France, cet objectif a été largement repris par les pouvoirs publics, mais aussi par d'autres acteurs comme le Medef ou l'Institut de l'entreprise. Le projet est louable : il s'agit de former les jeunes aux besoins des entreprises. Les modalités du rapprochement entre écoles et entreprises sont multiples et ont pour objet de développer la connaissance de l'entreprise comme acteur majeur de l'économie.

Pourtant, cette politique suscite de nombreuses et fortes oppositions. Les plus féroces adversaires de cette orientation se trouvent parmi les enseignants et leurs syndicats qui dénoncent la

1 X. DARCOS, ministre de l'Éducation nationale, clôture des « Assises de la relation école-entreprise », 22 novembre 2007.

2 OCDE, 2004.

marchandisation de l'école et de l'éducation. Christian Laval, chercheur à l'Institut de recherches de la Fédération syndicale unitaire (FSU), et Régine Tassi, professeur de philosophie et membre de la commission éducation d'Attac, incriminent ainsi « la production de compétences plus ou moins spécifiques que réclame l'appareil productif ³ ». La question des finalités de l'éducation est ainsi posée. Christian Laval souligne ainsi que « l'école néolibérale désigne un certain modèle scolaire qui considère l'éducation comme un bien essentiellement privé et dont la valeur est avant tout économique ⁴ ».

Entre la glorification de cette politique, au nom de l'emploi, et sa diabolisation, au nom d'une connaissance au service des citoyens, le choix n'est pas simple car la légitimité est partagée. Pourtant, un autre regard peut être porté sur cette question : l'adaptation de l'école aux besoins de l'entreprise, qu'elle soit souhaitable ou non, est-elle simplement possible ? L'entreprise a-t-elle les moyens de réclamer la professionnalisation de l'école ? En d'autres termes, sait-elle prévoir, avec les méthodes de management dont elle dispose, ses besoins en métiers et en compétences ? Poser la question différemment soulève une autre interrogation. Au-delà de la respectabilité d'un projet qui vise à former des jeunes aux besoins de l'économie, se profile peut-être une autre ambition : celle de former le salarié de demain, rompu dès le plus jeune âge aux méthodes de l'entreprise. Finalement, sous les compétences, ne trouve-t-on pas le vrai besoin de l'entreprise : la production d'un salarié conforme ?

L'entreprise connaît-elle réellement ses besoins ?

L'adaptation de l'école aux besoins de l'entreprise repose sur la conviction que les élèves développeront ainsi des compétences indispensables à celle-ci. Mais ces compétences, les connaît-on ? Sont-elles bien des compétences professionnelles ? Ou cherche-t-on plutôt à créer un salarié conforme ? Les

3 C. LAVAL et R. TASSI, *Enseigner l'entreprise. Nouveau catéchisme et esprit scientifique*, Nouveaux Regards/Syllepse, Paris, 2005.

4 C. LAVAL, *L'école n'est pas une entreprise. Le néolibéralisme à l'assaut de l'enseignement public*, La Découverte, Paris, 2003.

différents dispositifs et initiatives mis en œuvre au cours des dernières années invoquent des objectifs assez généraux : accroître la connaissance réciproque entre l'école et l'entreprise, développer le goût d'entreprendre, faciliter l'orientation professionnelle des jeunes.

Ce dernier objectif recouvre la recherche d'une meilleure adéquation entre la formation des élèves et les besoins de l'économie et des entreprises. En effet, pourquoi irait-on former des individus à des emplois qui n'existent pas ? L'idée est pleine de bon sens mais... sait-on évaluer ces besoins ? On se trouve face à une contradiction : il faut former les élèves aux besoins des entreprises alors que le patronat ne cesse de discourir sur l'accélération des mutations économiques et technologiques, la nécessaire flexibilité des compétences ou encore la mort de l'emploi stable. Comment définir les besoins de l'entreprise à un instant « t » alors même qu'ils auront changé l'année suivante ? Les politiques de l'éducation sont des politiques de long terme, elles ne peuvent servir de variables d'ajustement à une quelconque politique de l'emploi dont les visées sont quelquefois court-termistes. Que ce soit au niveau macro ou au niveau micro, l'adéquation entre les formations et les besoins des entreprises est impossible.

Au niveau macro, la relation formation-emploi est loin d'être réalisée : « Une formation ne donne pas systématiquement accès aux métiers ou aux emplois auxquels elle est censée préparer. Cela tient à la fois à des dysfonctionnements du marché du travail et à la diversité des modes d'acquisition des compétences, de la formation "diplômante" à la formation sur le terrain ⁵. » Selon l'enquête d'O. Chardon, seules 27 % des formations entretiennent un lien fort avec l'emploi exercé. Et encore, il s'agit ici de l'enseignement supérieur. Si les résultats varient selon les secteurs, il n'en reste pas moins que la formation n'est pas l'unique réponse aux besoins en travail des entreprises : « L'attractivité des métiers, les perspectives ou le déroulement des carrières, les pratiques des employeurs et les appétences des individus sont,

5 O. CHARDON, « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et Statistique*, n° 388-389, 2005, p. 37.

parmi d'autres, des éléments qui nuancent et atténuent le lien entre la formation et le métier ⁶. »

Les statistiques apprécient mal la nature des postes de travail sur le terrain et ce d'autant plus que les changements permanents, techniques ou organisationnels bouleversent constamment la donne ⁷. Pour mieux évaluer les liens entre formation (au sens large puisque nous faisons référence ici à l'école) et emploi, une approche micro est indispensable. Les entreprises parlent aujourd'hui en termes de compétences et non plus de qualifications. Jérôme Gautié et Marc Gurgand en déduisent deux conséquences pour les entreprises : la première est que les compétences qui s'appuient sur un couple « savoir-faire/savoir-être » ne peuvent s'acquérir uniquement par la formation, la seconde est « sans doute qu'il faut s'efforcer de rapprocher encore l'école du monde du travail ⁸ ».

La recherche sur les compétences, du point de vue du management au niveau micro, ajoute à ces conclusions : « À partir du moment où l'on considère les compétences comme du savoir-agir en situation, on ne peut les déterminer à l'avance [...]. La plupart du temps, la gestion des compétences s'inscrit dans une dynamique de changement, pour faire face à ce qu'on perçoit d'un "environnement en mutation" [...]. On tend à se servir des compétences comme d'une interface entre l'individu, les collectifs et l'économie. Mais les liens sont difficiles [...]. Il y a beaucoup de désajustements ou de problème d'embrayage entre tous ces niveaux ⁹. »

Ces conséquences montrent bien que la logique de compétences nécessite le rapprochement école-entreprise au nom non plus de la formation professionnelle mais bien de la production de savoir-être et de savoir-agir au service de l'entreprise. C'est là que le management intervient : on forme des managers mais aussi des managés et, cela, dès l'école.

Pourtant, l'idée que l'école doit se rapprocher de l'entreprise est largement répandue – et tellement évidente. Ainsi,

6 *Ibid.*, p. 54.

7 J. GAUTIÉ et M. GURGAND, « Retour sur la relation formation-emploi », *Économie et Statistique*, n° 388-389, 2005, p. 5-6.

8 *Ibid.*, p. 11.

9 Pierre LOUART, préface, in C. DEFELIX, A. KLARSFELD et E. OIRY (dir.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, Paris, 2006, p. V-VI.

B. Collomb, ancien président du groupe Lafarge et figure écoutée du patronat, porte le diagnostic suivant : « Le problème de notre système d'éducation, c'est que, au fur et à mesure qu'il essaie d'élever le niveau d'éducation, il a tendance à s'éloigner de la vie concrète ¹⁰. » Pourtant, les dispositifs qui sont mis en place depuis quelques années laissent à penser que le projet est bien concret. En effet, il passe par le souci de former les élèves aux techniques intéressant l'entreprise.

Les dispositifs du rapprochement

Les dispositifs mis en place pour favoriser le rapprochement école-entreprise sont nombreux : l'option de découverte professionnelle en troisième, les semaines école-entreprise du Medef ou encore le programme que l'Institut de l'entreprise développe depuis 2001 à destination des enseignants de sciences économiques et sociales (avec Melchior, site Internet de ressources pédagogiques ; des stages d'immersion en entreprise ; les Entretiens Louis-le-Grand, lieu d'échange et de réflexion entre le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise). Nous développerons ici deux exemples très différents mais complémentaires : les actions de lobbying visant ni plus ni moins le contenu des manuels scolaires et le programme de technologie du collège.

La polémique autour des manuels d'économie au lycée reflète la méfiance que suscite l'enseignement auprès du patronat et au-delà. L'ex-Premier ministre socialiste Michel Rocard a ainsi qualifié de « catastrophe ambulante » l'enseignement de l'économie qu'il rend même « responsable du blocage du dialogue social dans notre pays ¹¹ ». Le ministre Xavier Darcos a aussitôt commandé un audit. Parallèlement, le lobbying s'organise efficacement, comme le montrent les extraits d'un rapport produit par Positive Entreprise ¹².

10 A. BRUNET, *École, vers le déclin ?*, Little Big Man, Paris, 2005.

11 *Le Figaro*, 15 janvier 2008.

12 Positive Entreprise se présente comme « une jeune association qui vise à favoriser le rapprochement entre les jeunes et les métiers de l'entreprise, par la réalisation de publications, par l'organisation de conférences, de séminaires, de réunions et par l'organisation d'actions d'information ou de lobbying. Apolitique, elle n'est adossée à aucun parti politique, structure patronale ou syndicale ».

La valeur travail et l'entreprise mises à mal (extraits)

Positive Entreprise dénonce l'image de l'entreprise – pessimiste, incomplète, réductrice et idéologiquement orientée – dans les manuels de sciences économiques et sociales, ou comment les programmes scolaires cultivent une image négative de l'entreprise. Dans sa nouvelle étude « L'entreprise dans les programmes scolaires », Positive Entreprise, association qui milite pour la réconciliation des jeunes et du monde de l'entreprise, dénonce le programme scolaire de seconde de sciences économiques et sociales, jugé obsolète et idéologiquement orienté. Constat sévère mais néanmoins exact.

L'analyse objective du contenu et des explications, des exemples donnés, des termes employés, des questions posées aux élèves et du recensement des « oublis » conduit en effet à cette conclusion.

[...]

Ce constat apparaît non seulement dans le contenu des manuels mais surtout dans ses omissions. L'entrepreneuriat et la réussite ne sont jamais valorisés. Les portraits de chômeurs sont beaucoup plus nombreux que ceux de chefs d'entreprise performants, de jeunes diplômés ambitieux, de collaborateurs épanouis. Les *success stories* sont rares et ceux qui peuvent servir de modèles aux plus jeunes ne sont pas légion.

[...]

L'association Positive Entreprise lance ainsi un appel à l'ensemble des parties prenantes (ministère de l'Éducation nationale, corps enseignant, parents d'élèves, étudiants, entreprises...) pour réactualiser les données des manuels scolaires et proposer une vision objective et si possible optimiste du monde de l'entreprise. Un enjeu majeur pour mieux armer les jeunes Français qui sont souvent désorientés dans les premières années de leur vie active.

Parmi les mesures susceptibles d'être envisagées, Positive Entreprise propose :

- d'introduire des représentants de l'entreprise dans les rédacteurs ou commissions ;
- d'introduire la vision de l'entreprise à l'international dans les programmes de sciences économiques et sociales ;
- de créer un comité élargi de validation des manuels scolaires (photos, exemples et illustrations) ;

- d'introduire la notion de stage en entreprise et de parcours pour les jeunes élèves et étudiants ;
- de décrire précisément dans les manuels scolaires l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- d'aborder davantage les rudiments de la microéconomie ;
- et, d'un point de vue général, de promouvoir davantage une vision positive du monde du travail, de l'entreprise, de son organisation et de l'entrepreneuriat.

Source : www.ppositive-entreprise.org

Ce sévère constat semble ignorer le programme de technologie du collège. Celui-ci est beaucoup plus « favorable » à l'entreprise, de manière surprenante d'ailleurs. En effet, ce programme, qui n'a pas pu être conçu par le seul patronat ¹³, montre comment le rapprochement école-entreprise repose sur l'idée qu'il faut former les élèves aux techniques du management. Il est symptomatique d'une conception de la professionnalisation obsolète centrée sur la technique.

Depuis une quinzaine d'années, un enseignement de technologie est obligatoire au collège. Le programme intègre entre autres choses des enseignements portant sur la vie de l'entreprise et surtout sur ses techniques propres : marketing (détermination d'une cible de clientèle), comptabilité et contrôle de gestion (tenue de stocks, calcul de coûts) ou gestion de production (gestion d'une gamme de montage). Ainsi, en classe de cinquième, les élèves doivent « monter un produit ¹⁴ ». Ils disposent d'un dossier comprenant : la nomenclature, le plan et le schéma d'implantation, le fichier de stocks, les données relatives aux attentes de la clientèle et aux modes de distribution et éléments de normes relatives à l'emballage. Ils doivent alors réaliser la tenue de l'état des stocks, élaborer une gamme de montage, monter et contrôler le produit, comparer des emballages existants avant de choisir une solution et la mettre en œuvre, et enfin élaborer une notice d'utilisation. Les compétences développées sont, d'après le programme, les suivantes : consulter et mettre à jour un état de stock en quantité, à partir de

13 On s'interroge d'ailleurs sur la conception et les auteurs de ce programme, ainsi qu'aux possibles actions de lobbying. Il est (heureusement !) en cours de rénovation.

14 Programme de technologie de 5^e, <http://eduscol.education.fr>.

l'exploitation de documents d'entrée et de sortie (bon de livraison, bon de sortie) ; réaliser un montage en suivant une gamme ; contrôler la conformité du produit ; intégrer des contraintes réglementaires (normes) dans le choix d'un emballage selon la nature du produit et le mode de distribution ; ordonner les étapes de la réalisation de l'emballage ; décrire les conditions d'utilisation du produit. Autre exemple, les élèves se voient proposer l'activité « extension d'une gamme de produit ». Il leur faut alors « définir une clientèle cible et identifier ses attentes (satisfactions attendues, insatisfactions exprimées) ; adapter un produit en fonction d'un objectif d'extension de gamme ; choisir et mettre en œuvre des solutions techniques ; présenter oralement les caractéristiques des prototypes ».

On est frappé par le niveau de technicité requis dans ce programme alors qu'il s'adresse à des élèves d'une douzaine d'années. Il s'agit de véritables problèmes d'entreprise (améliorer la qualité, conquérir de nouveaux marchés) ; l'objectif est de former les élèves aux techniques (activités) et de développer des compétences spécifiques. Cette combinaison de techniques/compétences n'est pas seulement grotesque, elle traduit l'incapacité de penser l'avenir des jeunes autrement qu'en leur donnant des connaissances à haut risque d'obsolescence compte tenu d'un monde décrit comme turbulent.

Dans ce programme, on entre par la technique la plus triviale et non, comme l'indique l'intitulé de l'enseignement, par la technologie au sens « philosophique » du terme. Comme le souligne Jean-Pierre Sérís, « les technologies sont des conduites, des opérations et des fabrications intégrées à un complexe ou à un corps à la fois théorique et pratique, celui de la "technoscience". Les techniques restent pour leur part des transformations opératoires de la nature ou de l'environnement humain, voire du corps humain (ou de l'environnement symbolique...), qui se disent ou s'inscrivent dans une langue naturelle ¹⁵ ». Finalement, cette partie du programme de technologie du collège s'inscrit plus, probablement au corps défendant des enseignants, dans la seconde logique de l'apprentissage de la langue du management que dans la première, qui aurait été de déconstruire les techniques pour en

15 J.-P. SÉRIS, *La technique*, PUF, coll. « Philosophe », Paris, 2000.

montrer les logiques sous-jacentes ou, plus simplement, de brosser une fresque historique de l'évolution des technologies.

Pour que les écoliers deviennent des individus créatifs au service de l'économie et de la société

Ce qui frappe le regard du chercheur en management dans la mise en œuvre effective du rapprochement école-entreprise, c'est la place accordée, dès le collège, à une connaissance fine des processus et des méthodes de gestion de l'entreprise. Mais cela répond-il aux besoins de compétences des entreprises ou au besoin qu'elles ont de disposer de salariés conformes, habitués dès le plus jeune âge à des techniques que l'on ne discute pas ? Plutôt que de développer le goût d'entreprendre, ne cherche-t-on pas à développer le « goût de l'entreprise » et surtout les savoir-être et les savoir-agir en entreprise ? En leur proposant de tels programmes et, surtout, en les sensibilisant le plus tôt possible, c'est bien plus la conformité que l'on recherche que d'autres compétences dont l'entreprise a pourtant besoin.

En effet, outre la difficulté à établir une relation entre la formation et l'emploi, une contradiction majeure apparaît : l'économie a besoin, nous dit-on, de créativité, de flexibilité, d'esprit d'entreprise ; or, on cherche à professionnaliser les élèves dès l'école. On encourage la conformité au modèle de l'entreprise alors que l'avenir semble appeler à la formation d'individus créatifs et capables d'apprendre et de s'adapter. Plutôt que d'enseigner des rudiments de comptabilité ou de marketing à partir de la cinquième, ne faut-il pas plutôt développer les connaissances générales, les disciplines créatives, en d'autres termes les individus ? La technique peut toujours s'apprendre : il suffit pour s'en convaincre de voir la supériorité des enfants sur leurs parents en informatique, sans avoir jamais suivi aucun cours.

Et que dire de la responsabilité des entreprises ? Les formations « sur le tas » restent parmi les moyens les plus efficaces de former la plupart des salariés, et les entreprises ont également la possibilité de former les salariés à leurs besoins, tout au long de leur vie, *via* le droit individuel à la formation (DIF). Ces dispositifs-là ne sont-ils pas finalement plus efficaces ? À condition de les reconnaître et de les actionner...

Comme l'analyse Alain Dumont, ancien responsable de la formation au Medef ¹⁶, « l'école et l'université s'épuiserait à coller à l'entreprise, le système français s'est trop focalisé sur la formation initiale, et la culture du diplôme a occulté l'idée que l'expérience au travail pouvait être aussi formatrice. La mission première de l'éducation doit demeurer d'apporter une solide formation de base, de former des citoyens et d'éduquer à l'esprit critique ¹⁷ ».

16 Alain DUMONT a par ailleurs été chef d'établissement avant de monter sa propre entreprise. Il préside aujourd'hui la fondation Condorcet.

17 *La Croix*, 7 mars 2007.

Table

Introduction, par Anne Pezet et Samuel Sponem	5
---	---

Partie I. Direction et gouvernance de l'entreprise

1 « Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! », par Anne Pezet	11
<i>Du bon usage à la technique « performée », 12. De la performance à la technique « performatrice », 15.</i>	
2 « La maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise ! », par Hervé Defalvard	21
<i>La maximisation du profit est anticoncurrentielle et aventureuse, 22. La maximisation du profit est antisociale, 24. La maximisation du profit n'est pas le dogme de tous les actionnaires, 26. Les entreprises ne sont pas toutes aux mains des actionnaires, 28.</i>	

- 3** « Les entreprises prennent des décisions (ir)rationnelles », **par Laure Cabantous** 31
- La « rationalité substantive » : hors homo economicus, point de raison !, 32. La « rationalité limitée », ou comment être rationnel sans être un génie de logique, 34. La « rationalité procédurale », quand il suffit de collecter de l'information, 35. Être rationnel, c'est faire des choix en conformité avec ses valeurs, 36. De la rationalité des choix organisationnels à l'intelligence des décideurs, 38.*
- 4** « Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu », **par Yvon Pesqueux** 40
- La doctrine de l'amélioration continue, 41. L'amélioration continue, fille de la philosophie pragmatique ?, 43. L'inspiration « orientale » de l'amélioration continue à partir du taoïsme, 44. Général ou universel ?, 47.*

Partie II. Stratégie et marketing

- 5** « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... », **par Christophe Torset** 51
- De l'entrepreneur intuitif au dirigeant stratège, 52. De la stratégie glorieuse à la stratégie du quotidien, 53. Du stratège aux faiseurs de stratégies, 55. La stratégie sans les dirigeants ?, 56.*
- 6** « Il nous faut un consultant ! », **par Stéphane Lefrancq** 59
- Un expert sur tout, tout le temps et partout ?, 60. Quel est l'apport de la mission ?, 62. Un consultant indépendant ?, 64. Finalement, où est donc le consultant ?, 66.*
- 7** « Le client est roi ! », **par Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky** 68
- Comment le client est-il devenu roi ?, 69. Comment l'entreprise sert-elle le client roi ?, 70. Aux dépens du client roi !, 74.*

- 8** « Le marketing répond aux besoins des consommateurs », par **Amina Bécheur** 78

Le besoin : découverte ou création ?, 79. Peut-on saisir des besoins et les satisfaire ?, 80. Peut-on anticiper les besoins ?, 81. Le marketing manipulateur ? Le marketing crée des désirs puis les satisfait, 83. Inventer, c'est créer, innover, c'est construire des attentes, 85.

- 9** « Désormais, le consommateur achète de manière responsable ! », par **Nil Özçağlar-Toulouse** 87

Le consommateur responsable : un nouveau consommateur ?, 88. La consommation responsable, plus qu'un acte d'achat ?, 90. Au-delà de la consommation, vers un questionnement de l'économie politique, 92.

Partie III. Ressources humaines et organisation

- 10** « Les syndicats français sont contre-productifs : faisons-les disparaître ! », par **Franck Biétry** 99

Les fondements du discours antisyndical, 100. L'épreuve des faits, 103. Le marché, la loi ou le contrat ?, 108.

- 11** « Le changement, c'est bien. Y résister, c'est mal », par **Yannick Fronda** 110

De quelle(s) résistance(s) au changement parle-t-on ?, 112. De « bonnes raisons de résister au changement », 113. Apparence et réalités des changements socio-organisationnels, 117.

- 12** « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment ! », par **Claire Dambrin et Caroline Lambert** 120

Un concept ambigu, 121. Un instrument de contrôle à l'air de déjà-vu, 122. Finalement, c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures confitures, 126.

- 13** « Pas de bonne réunion sans PowerPoint »,
par **Stéphane Lefrancq, Éric Maton** 129
Soyez professionnel et persuasif, utilisez PowerPoint !, 130. Des réunions plus riches et animées sans PowerPoint ?, 133. Et si la primauté était rendue au contenu et à l'échange ?, 137.
- 14** « Il faut responsabiliser ! », par **Jean-Luc Moriceau** 139
Responsabiliser pour le bien de l'entreprise, 141. Responsabiliser pour le bien du monde, 143. Responsabiliser contre la responsabilité ?, 145.
- 15** « Le taylorisme, c'est dépassé »,
par **Frédéric Gautier, Éric Pezet** 148
Les deux piliers de la doctrine taylorienne : analyse du travail et compromis social, 149. Les migrations culturelles et technologiques du taylorisme, 151. Les migrations sectorielles et géographiques, 154.

Partie IV. Finance et comptabilité

- 16** « On ne gère bien que ce que l'on mesure »,
par **Nicolas Berland, Catherine Chevalier-Kuszla, Samuel Sponem** 159
Mesure et gestion : d'une finalité scientifique à la conduite des organisations, 161. La finalité objective de la mesure : représenter pour décider, agir et transformer, 163. Les finalités politiques de la mesure : diriger et gouverner, 165. Compter pour gérer ?, 168.
- 17** « Il faut laisser les marchés financiers s'autoréguler »,
par **Hélène Rainelli-Le Montagner** 169
Pourquoi les marchés financiers sont-ils en pratique fortement régulés ?, 171. Comment les marchés financiers sont-ils aujourd'hui régulés ?, 172. Quels sont les avantages et les inconvénients des différents modes de régulation des marchés financiers ?, 175.

- 18** « S'introduire en Bourse, quelle bonne stratégie de croissance ! », par **Jean-Charles Bagneris** 178
- L'introduction en Bourse n'est pas une stratégie, 179. L'introduction en Bourse au sens strict n'apporte pas de ressources à l'entreprise, 181. L'introduction en Bourse n'est pas synonyme de croissance externe, 183. L'introduction en Bourse est coûteuse et peut être risquée, 184.*
- 19** « Le financier a raison, le comptable a tort », par **Jacques Richard** 187
- Les erreurs des économistes et des financiers, 189. Pourquoi les économistes et les financiers persistent-ils dans leurs erreurs ?, 192. Les « biais » de la finance, 194.*
- 20** « Cette entreprise est performante : elle fait des bénéfices ! », par **Marie-Astrid Le Theule, Nicolas Praquin** 195
- Faire des bénéfices : un choix de politique comptable ?, 196. La comptabilité comme représentation de l'entreprise, 197. Compter pour conter, 200. Quelques exemples de politiques comptables, 203. La comptabilité comme une production sociale, 204. Une vérité comptable ?, 208.*
- 21** « La "juste valeur", enfin une évaluation proche de la réalité », par **Yuri Biondi, Isabelle Chambost, Louis Klee** 210
- Le marché, une référence ?, 212. Rendre compte de la valeur ou de l'entreprise ?, 216.*
- 22** « L'audit est un gage de confiance », par **Chrystelle Richard** 219
- L'auditeur est le gardien de la confiance des investisseurs, 220. Peut-on faire confiance à l'auditeur ?, 223. Le paradoxe de l'audit, 224.*

Partie V. Management et société

- 23** « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! »,
par **Jean-Pascal Gond** 229

La RSE : une mode ?, 230. Aux origines de la RSE, 232. La RSE se développe aujourd'hui grâce aux « marchés de la vertu », 234. La RSE : une marchandisation du social ?, 235. Vers une socialisation des marchés, 236.

- 24** « L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps »,
par **Sophia Belghiti-Mahut, Claire Dambrin et Caroline Lambert** 238

Ce n'est qu'une question de temps..., 240. Le sablier se serait-il grippé ?, 241. Pourquoi une si faible proportion de femmes top managers ?, 242. Comment changer le cours des choses ?, 246.

- 25** « Avec les technologies de l'information et de la communication, moins de pollution »,
par **Florence Rodhain** 248

« Les TIC remplacent le papier », 249. « Les TIC remplacent le transport des salariés », 250. « Les TIC remplacent le transport des personnes », 253. « Les TIC ne sont pas polluantes », 254. Utilisation des TIC : la nécessité d'une prise de conscience citoyenne ?, 255.

- 26** « Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat" »,
par **Stéphanie Chatelain Ponroy, Samuel Sponem** 257

Le modèle de gestion par les résultats, 258. Entre managérialisme et planification soviétique ?, 260. Le problème du choix des indicateurs, 262. Gérer par les résultats pour légitimer la dépense publique ?, 265.

- 27** « En France, la publicité est interdite dans l'enceinte de l'école », **par Angélique Rodhain** 268
- La neutralité commerciale à l'école : un héritage de Jules Ferry, 269. Les excès du marketing scolaire au États-Unis, 270. Les pratiques de marketing scolaire en France, 271. Le manque de clarté des textes officiels, 273.*
- 28** « L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise », **par Anne Pezet** 277
- L'entreprise connaît-elle réellement ses besoins ?, 278. Les dispositifs du rapprochement, 281. Pour que les écoliers deviennent des individus créatifs au service de l'économie et de la société, 285.*
- Les auteurs** 287

Composition Facompo, Lisieux
Achevé d'imprimer en octobre 2008
par Bussière Camedan Imprimeries
à Saint-Amand-Montrond
Dépôt légal : octobre 2008
Numéro d'imprimeur :
Imprimé en France

